التطورات العالمية

المعلومات والإتصالات

التجارة الدولية وتحريرها

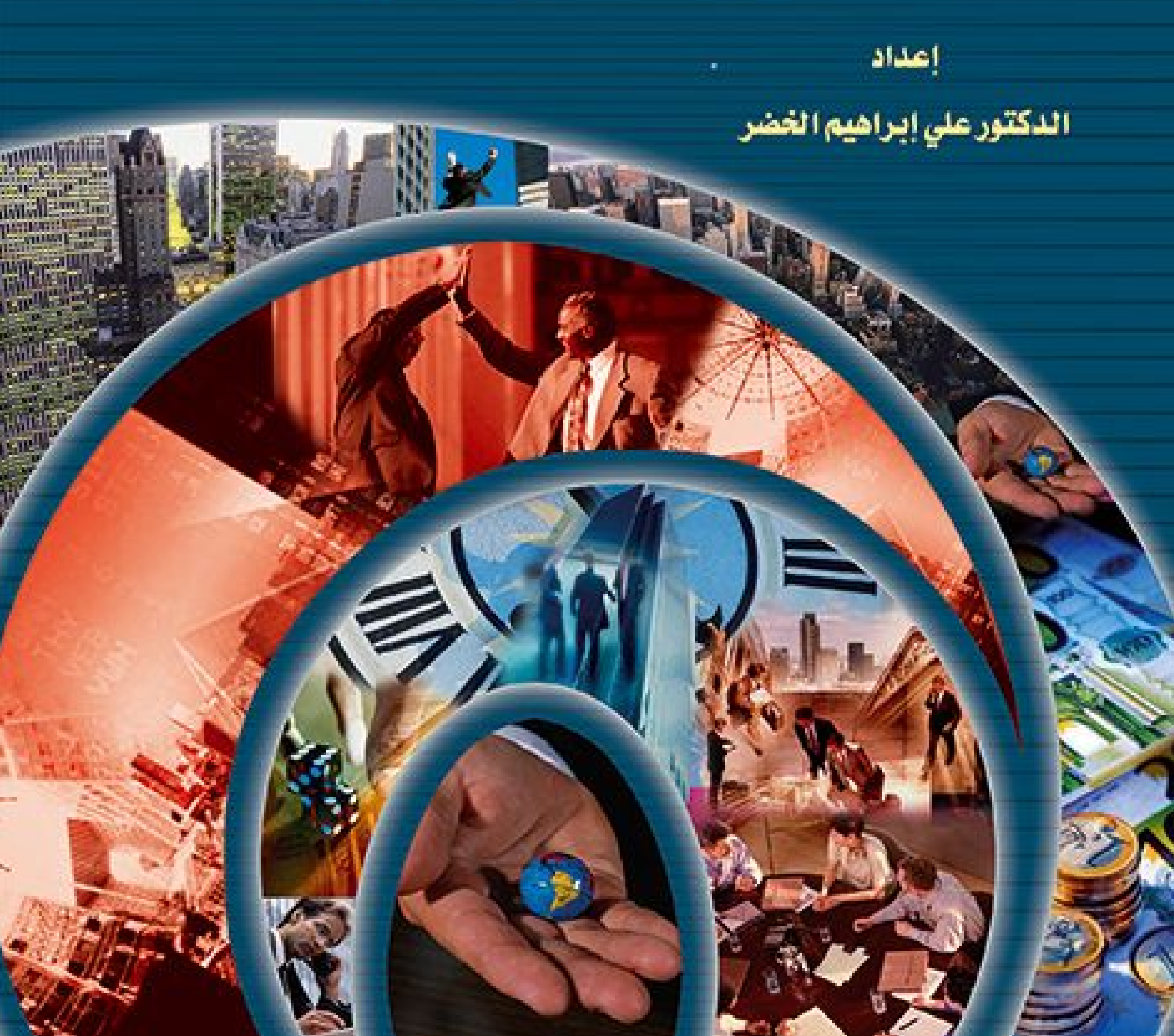
مصطلحات التجارة الدولية

آثار العولمة

إدارة الأعمال الدولية

إعداد

الدكتور علي إبراهيم الخضر



إدارة الأعمال الدولية

إدارة الأعمال الدولية

إعداد

الدكتور علي إبراهيم الخضر

إدارة الأعمال الدولية

تأليف: د. علي إبراهيم الخضر

الطبعة الأولى: ٢٠٠٧.

عدد النسخ: ١٠٠٠ نسخة.

الإخراج الفني وتصميم الغلاف: فيصل حفيان

جميع العمليات الفنية والطباعية تمت في:

مؤسسة رسلان للطباعة النشر والتوزيع

يطلب الكتاب على العنوان التالي

دار رسلان

للطباعة والنشر والتوزيع

سوريا ـ دمشق ـ جرمانا

هاتف: ٥٦٢٧٠٦٠ ـ تلفاكس: ٥٦٣٢٨٦٠

ص. ب: ٢٥٩ جرمانا

تقديـــم

تعتبر عمليات تحرير التجارة الدولية وسيطرة منظمة التجارة العالمية بشروطها الخاصة، وتزايد دور المؤسسات المالية الدولية والمصارف التجارية، وسيادة التكتلات الدولية، والإقليمية، والتطور الهائل في تقانات المعلومات والاتصالات وخدماتها المختلفة، والاندماجات والاستملاكات فيما بين الشركات الصناعية والمؤسسات المالية والخدمية العملاقة، وتصاعد دور الشركات متعددة الجنسية تعتبر جميعها من السمات المعاصرة للنظام الاقتصادي العالمي الجديد الذي أصبح يطلق عليه مصطلح العولمة أو الكوكبة.

أن هذا النظام الذي زاد من حجم التبادل التجاري الدولي ليصل إلى حدود ٩-١٠ تريليون دولار مع نهاية القرن الماضي يتطلب المزيد من الاهتمام بأساليب وأشكال إدارة الأعمال الدولية وطرائقها على مستوى الدول المتقدمة، فما هو الحال بالنسبة للدول النامية ومنها الدول العربية بشكل خاص والتي لا تزال مؤسساتها الإنتاجية والمالية والخدمية غير قادرة على النفاذ إلى الأسواق الخارجية وخاصة أسواق الدول المتقدمة نظراً لعدم قدرتها على المنافسة مع الشركات العالمية ومنتجاتها من النواحي النوعية (الجودة) والسعرية والإمكانات والأساليب التسويقية والتمويلية وغيرها. لكن وبالرغم من هذا الواقع المؤلم الذي يحتاج إلى تغيير جوهري مدروس على أسس علمية وموضوعية فإنه لا مهرب أمام شركاتنا الوطنية من إيجاد المخرج الذي يمكنها من التحول إلى الأسواق الخارجية وخاصة الأجنبية منها نظراً لوجود طاقات إنتاجية كبيرة معطلة وغير مستغلة وفوائض إنتاجية صناعية وزراعية غير مسوقه، ناهيك عن توقع زيادة احتدام المنافسة مع الشركات الخارجية حتى في الأسواق المحلية وخاصة بعد الانضمام لمنظمة التجارة العالمية وتوقيع اتفاقية الشراكة مع دول الاتحاد الأوربي والتطبيق الكامل لاتفاقية منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى والاتفاقيات الثنائية مع العديد من الدول العربية والأجنبية والتي ستجعل أسواقنا الداخلية مفتوحة ومكشوفة أمام كافة التبادلات التجارية وأشكال التسويق السائدة في عالمنا المعاصر.

والحل باعتقادنا يكمن بالدرجة الأولى في خلق الظروف المناسبة لتمكين شركاتنا الوطنية ومؤسساتنا الخدمية من تحسين جودة منتجاتها وتخفيض تكاليفها وتعزيز و تفعيل

قدراتها التسويقية والتمويلية واستخدام التقانات الإنتاجية المتطورة واعتماد أساليب وطرائق إدارية متقدمة قادرة على إعداد الاستراتيجيات والسياسات الإنتاجية والتسويقية والتمويلية المطلوبة وتنفيذ برامج وخطط محددة مدروسة بشكل جيد في ضوء نتائج البحوث والدراسات التطبيقية على قاعدة الاهتمام بالموارد البشرية تعليما وتدريباً، وتأهيلاً، وتحفيزاً. وذلك لأن العنصر البشرى هو رأس المال الحقيقي والثروة التي لا تعادلها ثروة مادية أخرى لجهة تحقيق التقدم والتطور المنشود في كافة مناحي الحياة إذا توفرت له المناخات المناسبة التي تمكنه من استغلال جميع الطاقات الإنتاجية المتاحة بأعلى كفاءة وفاعلية ممكنة شريطة توفير الظروف والشروط المساعدة على الإبداع والابتكار في بيئة العمل المحفزة والمستقرة والآمنة.

وبما أن المنظمات الاقتصادية المعاصرة في ظل الظروف الراهنة لا تستطيع أن تعمل فقط في نطاق محيطها المحلى أو الإقليمي فإنه لابد لها من التحول نحو العالمية لكي لا يحكم عليها بالإفلاس والخروج من الساحة نظراً لعدم قدرتها على العمل في ظل الظروف والشروط الدولية السائدة. والتوجه نحو العالمية في مجالات الإنتاج والتسويق بالنسبة للشركات يعود لعدة أسباب من أهمها : الزيادة الكبيرة في الإنتاج والتخفيض الواسع في التكاليف بسبب استخدام التقانات المتطورة، التطور السريع في عالم النقل والاتصالات والحصول على المعلومات عن الأسواق الخارجية، توفر حرية انتقال رؤوس الأموال والعمالة عبر الحدود باتجاه البيئات الأكثر جذباً من حيث الأمان والعقائدية الاقتصادية، بروز ظاهرة التكتلات الإقليمية والدولية والاتفاقات الثنائية وانتشار المناطق الحرة وغير ذلك.

تأسيسا على ما تقدم فإنه تم التركيز على مواضيع إدارة الأعمال الدولية باهتمام كبير لأنها تهم منشآتنا الاقتصادية الإنتاجية منها والخدمية من خلال مؤلفات معاصرة ركزت على أحدث الإصدارات والمراجع العربية والعالمية المترجمة إلى العربية، وتم تسليط الضوء على التجارب الدولية الناجحة التي يمكن التوجه إليها ودراستها واستخلاص ما هو المناسب والمفيد منها لإغناء خبراتنا في التعامل مع البيئة الدولية من النواحي الإنتاجية والتسويقية واختيار وإعداد الأطر البشرية لتصل إلى المستوى العالمي.

لابد من الإشارة في مقدمة هذا الكتاب إلى أنه لا يعتبر تأليفاً خالصاً من قبلنا بل تم إعداده بالعودة الأصلية إلى المراجع المختصة في إدارة الأعمال الدولية والتسويق الدولي والتجارة الإلكترونية التي اقتبسنا في بعض الأحيان الأفكار منها بشكل مباشر واستفدنا

بتصرف من مضامين هذه المؤلفات العائدة لباحثين ومفكرين إداريين أفاضل قدموا لنا مجموعة من المراجع الثرية بمضامينها العلمية والغنية بتجاربهم الكبيرة المرتبطة بأحدث الإنجازات العلمية العالمية في ميدان هذا الاختصاص. وأخص بالذكر هنا مع توجيه خالص الشكر والتقدير للسادة الأساتذة الدكاترة: أحمد أحمد، سيد الهواري، إبراهيم العيسوي، طاهر مرسي عطية، عمرو حامد، شامل الحموي وآخرين، عبيد عنان وآخرين، عبد السلام أبو قحف، يحيي عيد، علي السلمي وغيرهم ممن قام بترجمة كتب الإدارة المعاصرة، والإدارة الاستراتيجية، والتجارة الإلكترونية واستراتيجية الإدارة اليابانية حيث كان هؤلاء جميعاً عوناً كبيراً لنا في إعداد هذا الكتاب وإخراجه بهذه الصورة.

يعالج كتابنا هذا في إدارة الأعمال الدولية الموضوعات الرئيسية التالية:

التطورات العالمية وتحديث الفكر الإداري- مفهوم إدارة الأعمال الدولية – استراتيجيات الانتشار في الأسواق الدولية- منظمات الأعمال الدولية ونظريات التجارة الخارجية- بيئة الأعمال الدولية وخاصة الاقتصادية والمالية والسياسية والقانونية والثقافية – استراتيجية التخطيط واختيار الدولة المضيفة – التنظيم في شركات الأعمال الدولية – الإدارة المالية للأعمال الدولية- إدارة الموارد البشرية على المستوى الدولي – نظم المواصفات القياسية العالمية- فلسفة إدارة الجودة الشاملة- التسويق الدولي- التجارة الإلكترونية والتسويق عبر الإنترنيت.

أسأل الله العلى القدير أن نكون قد وفقنا في تقديم مادة علمية مفيدة للطلبة في كليات الاقتصاد والإدارة والمهتمين في مجالات إدارة الأعمال الدولية، وأكرر الشكر لكل من ساهمت كتاباته ومؤلفاته ومترجماته من السادة الأساتذة العرب والأجانب في إعداد هذا الكتاب.

إعداد: أ. د. على إبراهيم الخضر

الفصل الأول

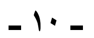
١. تقانات المعلومات والاتصالات ومدلولاتها الإدارية.

٢. تدويل التجارة العالمية وتحريرها.

٣. التنافس الهجومي في الأسواق المحلية والدولية.

٤. إعادة الهيكلة والتركيز على الموارد البشرية.

٥. البيئة غير المستقرة لمنظمات الأعمال الدولية.



التطورات العالمية وتحديث الفكر الإداري

حدثت وتحدث في عالم اليوم تحولات كبيرة وواسعة تتصف بالعمق والجذرية أحياناً والفجائية أحياناً أخرى كانهيار الاتحاد السوفيتي وانحسار جدار برلين وانتشار منظومة النظام العالمي الجديد وانتقال الكثير من دول العالم الاشتراكية أو ذات التوجه الاشتراكي إلى تطبيق سياسات الخصخصة والتحول إلى نظام السوق الاشتراكي كما هو الحال في الصين، أو إلى نظام السوق الحر السائد في غالبية أرجاء المعمورة. وبدأت منظمة التجارة العالمية تأخذ أبعادها (رغم معارضة شعوب العديد من البلدان لسياساتها) على طريق تحرير التجارة الدولية واتساع نطاق المنافسة في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية، إلى جانب سيطرة ثورة التقانات والمعلومات ومخرجاتها، وحصول العديد من الاندماجات فيما بين المؤسسات المالية والمصرفية والصناعية وغيرها على مستوى عالمي. ناهيك عن مسألة التكتلات الإقليمية بأبعادها الاقتصادية والتجارية والتقانية المختلفة، والتي بدأت بتوحيد سياستها في إطار علاقاتها وتعاملاتها مع مختلف دول العالم، وأصبحت تبرم اتفاقات شراكة مع العديد من الدول بشكل إفرادي.

أولاً ـ المعلومات والاتصالات ومدلولاتها الإدارية:

أن حصول الطفرة أو الثورة في عالم التكنولوجية المعاصرة قد غير إلى حد كبير من طرائق وأساليب وأدوات الأعمال الإنتاجية منها والإدارية، حيث تم الاعتماد بشكل واسع على الإنسان الآلي في عالم الإنتاج والصناعة والتصميم، وأصبحت المصانع ذات حجوم قليلة لكن بطاقات إنتاجية عالية قادرة على إنتاج تشكيلات سلعية متنوعة في زمن قياسي نسبياً. كما وحل الحاسب الآلي بديلاً للإنسان في عملية إعداد الرسوم والتصاميم الهندسية والفنية لتحقيق وفورات كبيرة في التكاليف المادية والبشرية واختصار الزمن بشكل ملحوظ، مع توفير التكنولوجية الإلكترونية والحواسيب الشخصية والشبكية في عملية توزيع وتصريف السلع والخدمات بشكل مباشر من خلال الاتصال الفوري بين المنتجين والمستهلكين والوسطاء والوكلاء، ليتم بذلك اختصار زمن تنفيذ العمليات التبادلية أو التسويقية وتكاليفها. كما أصبح من الممكن الاتصال وتنفيذ عمليات البيع فيما بين المنتج والمستهلك دون الحاجة إلى حلقات تجارية إضافية.

أما شبكة المصارف العالمية الواسعة، وبفضل استخدام مخرجات التقانة المعاصرة، فقد أصبحت قادرة على إتمام التعاملات المالية من تحويل واستثمار على مساحة الكرة الأرضية خلال دقائق أو حتى ثوان معدودات. ومن المناسب الإشارة هنا إلى صعوبة تعامل المنظمات الإنتاجية والخدمية مع مخرجات الثورة التكنولوجية المتسارعة بفضل ظهور أجيال كثيرة، وخلال فترة زمنية قصيرة، مما يحتم استمرارية التغيير والتطوير، بالإضافة إلى الحاجة الدائمة لتدريب العناصر البشرية على المستجدات التقانية وتحمل تكاليف شرائها واستخداماتها المرتفعة.

أ - الثورة التكنولوجية وعصر المعلومات:

إن الانتشار الواسع أفقياً وشاقولياً في استخدام الحواسيب الشخصية والمنظومات الشبكية الحاسوبية على مستوى الأفراد والمنظمات الإنتاجية والخدمية مكّن الأفراد من سهولة الاتصال وتبادل المعلومات في إطار المنظمة الواحدة أو حتى على مستوى دولي. ويتطور هذا النشاط باستمرار عبر تقنيات محمولة جديدة قادرة على تحقيق الاتصال المتبادل الفوري بالصوت والصورة وحتى بالحركة من خلال الهواتف والفاكسات المحمولة في أي زمان ومكان.

لقد ساعد التطور المتسارع في تقنية المعلومات المؤسسات والشركات على توسيع دائرة نشاطاتها وعلاقاتها الداخلية والخارجية وأصبحت تعتمد على منظمات خارج حدود بلادها في تصميم وتنفيذ العديد من البرامج والتصاميم الخاصة بها، كالتعاون القائم بين العديد من المؤسسات الأمريكية والأوروبية، ومراكز شبكات ومنظومات الحواسيب الإلكترونية في الهند والكثير من بلدان العالم التي استطاعت تطوير قدراتها الذاتية في مجال البرمجيات وصناعتها.

أن هذا التطور التقاني- العلمي السريع ساهم في خلق فرص جديدة للعمل بشكل غير اعتيادي وفرض إعادة هيكلة الأعمال والوظائف في غالبية المنظمات والمؤسسات الإنتاجية أو الخدمية وخاصة في مجالات التجارة والصيرفة الإلكترونية والتعليم بواسطة الجامعات الإفتراضية ومنظوماتها المختلفة وغير ذلك. إن منظومة الإنترنيت Internet سيطرت تقريبا على مجمل النشاطات الخاصة بتبادل ونقل المعلومات، وتتوسع من خلالها دائرة التجارة الإلكترونية التي مكنت الشركات من الاعتماد على إنجازات الغير في تصريف أعمالها

وتأمين احتياجاتها وتسويق منتجاتها وتحصيل مستحقاتها المالية خلال زمن قياسي وبتكلفة قليلة. أن هذا النوع من النشاطات قد وفر للشركات الصناعية فرصاً بديلة لتوظيف أموالها التي كانت تحتفظ بها على شكل مخزون سواء للمواد الأولية (أو نصف المصنعة) أو بالنسبة للإنتاج الجاهز الذي أصبح يصنَّع في الوقت الحاضر بناء على طلبيات وتعاقدات مسبقة. كل هذا ساعد الشركات على الاحتفاظ بأرصدتها على أجهزة الحاسوب الخاصة بها في الوقت الذي تتوضع مخازن مواردها ومنتجاتها في أماكن كثيرة متباعدة تستطيع أن تحركها خلال ثوان.

في ذات الوقت فإن التقانات المعاصرة في مجال الحاسبات الإلكترونية ومنظوماتها قد تطلبت تغييراً جوهرياً في هيكل الوظائف والمهارات المطلوبة للعمل من خلال إعادة تأهيل مستمرة للعناصر البشرية لتصبح قادرة على استدعاء المعلومات والبيانات المطلوبة والتي تساعدها في صياغة القرارات الإدارية والفنية الصحيحة لمعالجة كافة المشكلات والمعوقات التي تعترضها.

كما أن الأجهزة المختصة في إدارة المنظمات المركزية تصبح قادرة على إجراء أعمال الرقابة على تنفيذ البرامج والخطط في كافة مفاصل العمل، وذلك من خلال الدخول على شبكة الحاسب المركزية والاطلاع على سير العمل ومدى التقيد بالمعايير المطلوبة أثناء التنفيذ. والفنيون والإداريون أنفسهم يمكن أن يقوموا بأعمال الرقابة الذاتية- التلقائية من خلال المعلومات والبيانات التي يستخدمونها ويقدمونها للسلطات الأعلى حول مجريات التنفيذ ومستويات الأداء.

ب - تقانات الاتصالات:

الثورة التكنولوجية في ميدان الاتصالات أحدثت مفاهيم جديدة في علاقات المدراء بمرؤوسيهم وعلاقات الموظفين مع جغرافية أعمالهم، حيث أصبح الموظف في أي موقع من مواقع العمل مسؤول عن تنفيذ المهمة الموكلة إليه في بعدها الوظيفي الزمان بمعزل عن البعد المكاني (هذا بالنسبة للأعمال التي يمكن أن تنفذ عبر منظومة الاتصالات الداخلية والخارجية) إذ صار بالإمكان العمل في المنزل أو في مراكز متخصصة بالاتصالات تمكن العاملين من تحقيق التواصل فيما بينهم من خلال وسائط الاتصال المتقدمة كالبريد الالكتروني والهواتف النقالة. إن هذا التطور أعطى العاملين الحرية في تنفيذ أعمالهم

(شـريطة أن يتم الإنجـاز في المواعيـد المحـددة) دون الحاجـة إلى الأسـاليب الرقابيـة التقليديـة التي سـادت خلال فـترة زمنيـة طويلـة والـتي كانـت تـؤثر بشـكل سلبي علـى نفسيـة الإنسـان ودرجـة الأداء عنـده نظـراً لإحساسـه الـدائم بـان كافـة حركاتـه مرصـودة تحـت المجهـر. إن الأسلوب الجديد في حرية التحرك وتنفيذ الأعمال وفر الكثير من الوقت والجهد والتكلفة مـن خـلال الانتقـال الـدائم مـن وإلى أمـاكن العمـل. وأصبـح بالإمكـان للمـدراء المركـزيين والإقليميين والخارجيين أن يتحاوروا ويناقشوا العديد من المسائل المرتبطة بالتصاميم الفنية والهندسية، وبأوضاع الأسواق وتطوراتها، وبحركـة المنافسة وغير ذلـك مـن خـلال شبكـة الكمبيوتر.

غيَّر التطور العلمـي ــ التقـاني العديـد مـن المفـاهيم الـتي سـادت بشـكل تقليـدي خـلال زمـن طويـل كاعتبـار عناصـر العمـل والأرض ورأس المـال العناصـر الرئيـسية في العمليـة الإنتاجية، ولقد تم لاحقاً إضافة عنصر رابع وهـو عنصر الإدارة والتنظيم كأحد العناصر الهامة من عوامل الإنتاج، أما الآن فقد أصبح العقل البشرى ومخرجاته التقانية والعلميـة مـن أغلى واهم العناصر في العملية الإنتاجية، على اعتبار أن المؤسسات الإنتاجية والخدميـة علـى حد سواء تقوم بتخصيص اعتمادات مالية كبيرة تصل إلى حـدود ٥٪ في بعض الحـالات مـن إجمـالي حجـم العمـل لأغـراض التطـوير والبحـث العلمـي الـذي يخلـق معـارف جديـدة وابتكـارات حديثـة تـساهم في حـل المـشكلات الـتي تعـوق حركـة التطـور الاقتـصادي والاجتماعي وتساهم في رفع مستوى العائدية الاقتصادية للاسـتثمارات والتوظيفـات الماليـة، ممـا يـنعكس إيجابـاً علـى الأوضـاع المعيـشية للعـاملين والمجتمـع. ومـن هنـا أصبحت تقـاس ثروات الأمم بقدر ما تمتلك من معرفة علمية وإنجـازات تقنيـة تـساهم مخرجاتهـا في الارتقـاء بمستوى الحياة. ولقد انعكس هذا الاتجاه على برامج وخطط المنظمات الاقتصادية وخاصة الإنتاجيـة منهـا والـتي بـدأت تركـز اهتماماتهـا علـى تطـوير كفـاءة عناصـرها البـشرية مـن خلال التدريب والتأهيل المتواصلين داخل وخـارج المنظمـة، بالإضـافة إلى إقامـة علاقـات مـع مؤسـسات ومراكـز البحـث العلمـي المتطـورة بهـدف توسـيع قاعـدتها العلميـة والمعرفيـة في ميـدان اهتماماتهـا ممـا يـنعكس في نهايـة المطـاف علـى تخفـيض تكـاليف إنتـاج سـلعها وخدماتها وتحسين نوعيتها وزيادة قدرتها التنافسية في الأسواق المحليـة والدوليـة بمـا يـضمن لها البقاء والاستمرار في حلبـة الـصراع فيمـا بـين الـشركات المتماثلـة علـى الأسـواق والأربـاح والمواد وقبل كل شيء على امتلاك المهارات والقـدرات والإمكـانـات المعرفيـة الـتي تمكنهـا من العمل بكفاءة وفاعلية كبيرتين.

ثانياً. التجارة العالمية وتحريرها:

إن التجـارة قديمـة قـدم التـاريخ لكنهـا أخـذت تتزايـد بـين الـدول في القـرن العـشرين بـشكل عـام وخـلال العقـود القليلـة الماضـية بـشكل خـاص نظـراً لتطـور وسـائل النقـل والمواصلات والاتصالات وتقدم وسائل وأساليب الخدمات التجارية من خلال شبكة واسعة مـن المصارف الدوليـة وشـركات التـأمين وإعـادة التـأمين الـتي تـسهل إبـرام وتنفيـذ عمليـات التبـادل التجـاري فيمـا بـين الـدول، حيـث أزداد حجـم التجـارة الدوليـة ليـصل عـام ١٩٩٧ إلى /٦,٣/ تـرليون دولار، وترافـق ذلـك مـع تزايـد حجـم الاسـتثمار الأجنبي المباشـر مـن /٢١١/ بليـون دولار عـام ١٩٧٧ إلى /٣,٢/ تـرليـون دولار عـام ١٩٩٧ وظهـرت الـشركات العـابرة للقارات وتحققت الاندماجات الكبيرة في عالم الصناعة والتجارة والمال.

من أهـم المعـالم الـتي سـاهمت إلى حد كـبير في تحريـر وتـدويل التجـارة خـلال الـسنين الماضية هـي الاتفاقيـة العامـة للتعريفـات الجمركيـة (الجـات) الـتي تـشكلت في عـام ١٩٤٧ بغـرض تحريـر التجـارة مـن القيـود الجمركيـة وغـير الجمركيـة الـتي تحـد مـن نموهـا. وقـد عقدت الجات منذ تاريخ إنشائها حتى الآن ثمـاني جـولات تفاوضية مـن أجـل تحريـر التجـارة وتخفيض الرسوم الجمركية، ناقشت الجولة الثامنة في الأورجواي مجالات جديدة ومتنوعة لتوسيع حرية التجارة، وتم الاتفاق في عام ١٩٩٣ علـى إحـداث كيـان تنظيمـي جديـد مـشتق عن اتفاقية الجات هو منظمـة التجـارة العالميـة (W.T.O) والـتي بـدأ نـشاطها الفعلـي اعتبـارا من بداية عام ١٩٩٥، حيث تم بموجب هذه الجولة إخضاع السلع التي سبق واستثنيت، وهى الـسلع الزراعيـة والمنـسوجات والملابـس، مـن أحكـام اتفاقيـة الجـات لفـترة عـشر سـنوات انتقالية، كما تم توقيع اتفاقية خاصة بتجارة الخدمات التي تغطى جميع أنـشطة الخـدمات القابلـة للتجـارة الدوليـة باسـتثناء الخـدمات الـتي تقـدمها الحكومـة في إطـار ممارسـتها لسلطتها شريطة أن لا تكون مقدمة على أساس تجارى. تم تعريف الخدمات التجارية بأنها التي تغطى خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية، خدمات النقل، خدمات السياحة، الخـدمات المهنيـة، خدمـة المقـاولات، الخـدمات الماليـة وتـشتمل علـى جميـع أشـكال وأنـواع التأمين وإعادة التأمين والخدمات المصرفية وأعمال الأسواق المالية.

تأسيساً على ما تقدم فإن المنظمات الاقتصادية المعاصـرة لا تـستطيع أن تعمـل في إطـار محيطها المحلى والإقليمي فقط بل يجب أن تسعى للتوجه نحـو العالميـة، وإلا فإنهـا سـتخرج من ساحة النشاط بسبب التراجع أو الإفلاس نظراً لعدم مراعاتها ظروف وشـروط العمـل في

بيئة دولية مفتوحة. لذلك فإن منظمات الأعمال العامة منها والخاصة ستجد نفسها مدفوعة للتوجه **نحو العالمية في ممارسة أدوارها الإنتاجية والتمويلية والتسويقية، وهذا التوجه الجديد يرجع لعدة أسباب أهمها:**

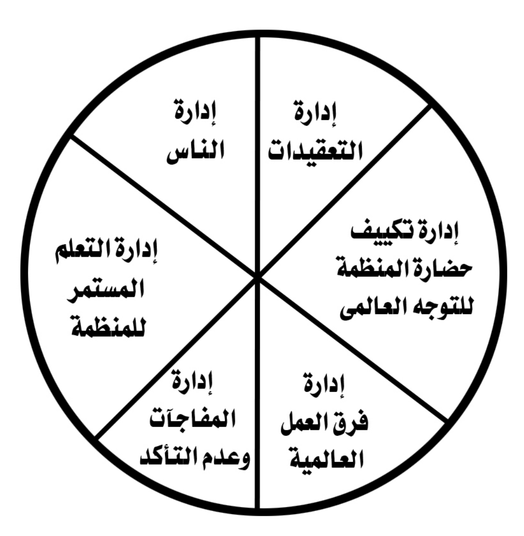
- وجود فوائض كبيرة من السيولة النقدية تملك حرية الانتقال عبر الحدود الإقليمية إلى البيئة الاستثمارية المناسبة والواعدة من حيث العوائد الاقتصادية المتوقع الحصول عليها.
- التوسع في استخدام التقانات المعاصرة في أعمال الإنتاج والتسويق الذي يقود إلى تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاج وتحسين فرص المنافسة.
- التطور الكبير في تقانات الاتصالات التي قربت المسافات وسمحت بنقل البيانات والمعلومات في زمن قصير جداً عن الأوضاع الاقتصادية والمالية والظروف التنافسية للشركات والمنظمات المماثلة في البلدان والأسواق المستهدفة. وهذا يمكن الشركات من اتخاذ قراراتها بشكل سليم استناداً إلى قاعدة صحيحة من البيانات والمعلومات.
- وجود فوائض إنتاجية كبيرة في العديد من البلدان تبحث عن أسواق جديدة لتصريف منتجات منظماتها فيها. بالإضافة إلى أن الأسواق أصبحت بحاجة لاستقبال إنتاج شركات لها ماركات تجارية عالمية استطاعت أن تتعرف إلى خصائصها ومزاياها عن طريق وسائط الاتصال والمعلوماتية.
- بروز ظاهرة التكتلات الاقتصادية الإقليمية، والشراكات الثنائية مع بعض هذه التكتلات، وانتشار المناطق الحرة.

ويشير الدكتور سيد الهوارى إلى أن التوجه العالمي لمنظمات الأعمال في القرن الحادي والعشرين يفرض على منظمات الأعمال التعامل مع مجموعة من العناصر الجديدة التي لم يسبق التعامل معها مثل (الشكل رقم ١):

١. إدارة التنافس.
٢. إدارة التعقيدات.
٣. تكيف حضارة المنظمة مع التوجه العالمي.
٤. إدارة فرق العمل العالمية بفاعلية.
٥. إدارة المفاجآت وحالات عدم التأكد.
٦. الإدارة الذاتية للتعلم المستمر على مستوى المنظمة.[1]

---

(١) د. سيد الهوارى: الإدارة – الأصول والإدارة العلمية للقرن ٢١.. مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ١٤



شكل رقم / ١/
عناصر إدارة التوجه العالمى لمنظمات القرن الـ ٢١

أن طبيعة الأسواق العالمية قد اختلفت بشكل جذري بفضل التطورات الهائلة في عالم المعلومات والاتصالات لدرجة أن منظمات الأعمال أصبحت تعرض منتجاتها وتسوقها من خلال مواقعها على شبكة تراسل المعطيات وتستقبل طلبات الشحن والدفع دون وجود مكان محدد للتعامل. كما وظهرت في العقد الأخير ما يسمى بالمنظمات الافتراضية التي ليس لها أي وجود مادي تقوم بالأعمال التجارية والتعليمية وغيرها. كما انتشرت أنواع جديدة من المنظمات التي تبيع المنتجات دون أن يكون لديها أي مخزون منها.

ثالثاً. التنافس الهجومي في الأسواق المحلية والدولية :

نتيجة لحرية التجارة وانفتاح الأسواق فقد أصبحت الشركات الكبيرة منها والصغيرة تمارس مختلف أشكال المنافسة في سبيل الدفاع عن مصالحها في أسواقها الداخلية أو في الأسواق الخارجية، حيث أن أوار التنافس أصبح يشكل خطراً حقيقياً على المنظمات التي لا تستطيع التفاعل بشكل إيجابي مع معطيات الأسواق لتتكيف مع متطلباتها من ناحية جودة المنتج وسعره وتوزيعه وخدماته اللاحقة وغير ذلك. لهذا فإن السياسات التسويقية التقليدية التي سادت خلال فترة طويلة من الزمن لم تعد مناسبة في القرن الحادي والعشرين، حيث تقوم الشركات العملاقة بتنفيذ استراتيجيات جديدة تقوم على الهجوم من خلال إتباع أحد أو بعض الأساليب التالية :

١. زيادة المساحات الجغرافية التي تغطي المنظمة احتياجاتها من السلع والخدمات على الصعيدين المحلى والدولي. كأن تغطي الشركة كامل المحافظات في بلد ما بدلاً من الاكتفاء بعدد محدود منها.

٢. استخدام أسلوب الدخول الهادئ والتدريجي إلى الأسواق من خلال طرح منتجات محددة في أسواق جديدة بمواصفات جيدة مع تقديم خدمات نوعية لتضع لنفسها موطئ قدم في هذه الأسواق يمكن تعزيزها وزيادة حجم التغطية السوقية لاحقاً.

٣. السعي لافتتاح أسواق جديدة خارج حدود البلد بطريقة مدروسة وباستخدام أساليب تسويقية جاذبة للمستهلكين من خلال طرح أنواع جديدة وأصناف متميزة من المنتجات في هذه الأسواق تضاهى مثيلاتها المعروضة من قبل منظمات إنتاجية أخرى وطنية كانت أم أجنبية.

٤. العمل على قيادة السوق من خلال اعتماد سياسات تسعيرية تنافسية ليس بمقدور الآخرين تجاوزها، أو عن طريق تعزيز خدمات ما بعد البيع بشكل ملحوظ. لكن قيادة السوق تحتاج إلى إمكانات مادية وبشرية كبيرة وإلى التضحية في مرحلة من المراحل بالأرباح، أو حتى تحمل بعض الخسائر مؤقتاً إلى حين تستطيع المنظمة من رسم السياسات الإنتاجية والتسعيرية والتوزيعية التي سيقتدي بها الآخرون من المنافسين.

٥. مواجهة المنافسين وتحديهم داخلياً وخارجياً باعتماد مختلف الأساليب التي تمكن من استقطاب المستهلكين والعملاء عبر استخدام الأدوات التسويقية والمالية المناسبة.

أن استمرار اعتماد المنظمات على السياسات الدفاعية في الإنتاج والتسويق أو حتى على الطريقة التقليدية في الدخول البطيء والتدريجي إلى الأسواق قد يقود إلى حدوث أزمة أو حتى كارثة بالنسبة للمنظمة يمكن أن تخرجها بصورة نهائية من حلبة الصراع، إذا لم تستطع أن تتكيف بشكل سريع مع متطلبات السوق المعاصرة. لكن بعض المنظمات الإنتاجية قد ترتضى لنفسها اعتماد سياسة مرحلية دفاعية قوامها التبعية والاستقرار، أوقد تلجأ إلى تخفيض تكاليف منتجاتها وأسعار بيعها للحفاظ على زبائنها التقليديين.

بشكل عام، إن المنافسة الهجومية الشرسة في الأسواق ربما تقود في حالات كثيرة إلى تراجع الأسعار وتقليص الأرباح، حيث أن المتتبع لحركة سوق النفط العالمية في السنوات الأخيرة يلاحظ أن اشتداد المنافسة بين المنتجين وظهور منافسين جدد في الأسواق العالمية كروسيا مثلا، قد ساهم إلى حد كبير في تخفيض أو ثبات أسعار البترول رغم وجود بعض

الأزمات في العديد من الدول المنتجة ورغم تزايد الطلب والحاجة لهذا المنتج الاستراتيجي. وقد تكون هناك أسبابٌ أخرى كثيرة يمكن أن تؤدى إلى انخفاض هامش ربح المنظمات مثل : تزايد عدد المنظمات الإنتاجية والتجارية، ظهور منافسين جدد في الأسواق، القبول بنسبة متواضعة من العوائد والأرباح، ظهور تقانات متقدمة عالية التكلفة. لكن الشركات الدولية العملاقة بدأت منذ عقد من الزمن بعملية الاندماج في سبيل خلق قدرات إنتاجية وإدارية ومالية كبيرة جداً تستخدمها كسلاح في مواجهة المنافسين من جهة والتحكم في الأسواق وحركاتها من جهة ثانية، لكن أحد الباحثين المعاصرين يتنبأ بظهور حقائق جديدة هي التالية:[1]

١. الأسواق العالمية ستتشبع بعد قليل.

٢. المزايا التكنولوجية سيكون عمرها قصير.

٣. الخدمة ستكون ذات أهمية محورية.

٤. كيفية استخدام التكنولوجية ستكون أساساً في المواقف النسبية للشركات.

٥. متوسط نمو الدخل القابل للإنفاق سيقل.

٦. زيادة معدل النمور الأسيوية.

٧. زيادة توحد أوروبا والتكتل الأوروبي.

٨. أهمية الاستفادة من الأصول العقلية.

من الصعوبة الاتفاق مع جميع هذه الأفكار المطروحة من قبل Jeremy Hop and Tomy Hope من مدرسة الإدارة في جامعة هارفارد في مطبوعاتهما الصادرة عام ١٩٩٧، لأن الأسواق العالمية لن تتشبع بعد قليل، حيث أن التطور التاريخي أظهر أن الحاجات البشرية في حالة تزايد مستمر وليست مستقرة سواء كان الأمر على صعيد الحاجات الشخصية والمنزلية أم على صعيد الحاجات الإنتاجية والخدمية. أما بالنسبة لقصر عمر المزايا التكنولوجية فهذا أمر طبيعي في عالم اليوم نظراً للتقدم في مجالات البحوث العلمية التي تقدم مخرجات جديدة تخلق بدائل جديدة لخدمة المنظمات والأفراد والمجتمعات.

كما أشرت سابقاً فإن التحالفات والتكتلات والاندماجات ستقود في نهاية المطاف إلى تجاوز مسألة الأرباح الهامشية أو المتناقصة للمنظمات الاقتصادية، وسيعود عصر

---

(١) د. سيد الهوراى: نفس المصدر السابق ص ١٧ –١٨،

الاحتكارات والتروستات والكارتلات بقالب جديد أشد ضراوة وأكثر جشعاً في تحقيق المزيد من الأرباح والدليل على ذلك سياسات الولايات المتحدة الأمريكية الأخيرة في مجالي النفط والسلاح الهادفة إلى الاستيلاء على معظم منابع النفط في العالم للتحكم بإنتاجها وأسعارها وتسويقها وجعلها أداة للتحكم في الاقتصاد العالمي وخاصة فيما يتعلق بدول الاتحاد الأوربي والصين واليابان. وكذا الأمر بالنسبة لاحتكارات صناعة الأسلحة الأمريكية التي تؤجج النزاعات والحروب كالوضع في كل من أفغانستان والعراق في سبيل تحقيق المزيد من الأرباح. أما بالنسبة للمنظمات الإنتاجية والخدمية فقد أصبحت تعتمد أساليب جديدة تمكنها من زيادة أرباحها من خلال استخدام اقتصاد المعرفة والسرعة في تقديم الخدمات والاهتمام أكثر بحاجات المستهلك.

رابعاً. إعادة الهيكلة والتركيز على الموارد البشرية:

تكرست مفاهيم كثيرة ولفترة طويلة على أن الشركات والمنظمات الكبيرة هي ذات الحجم الأمثل لأنها تحقق وفورات مادية كبيرة في مجالات الإنتاج والتوزيع وتأمين المستلزمات الصناعية المختلفة، لكن في الوقت الحاضر ظهرت اتجاهات جديدة تؤكد أهمية المنظمات متوسطة وصغيرة الحجم، ومفاهيم لم تكن معروفة سابقاً كالهندسة (إعادة هندسة العمليات) وإعادة هيكلة المنظمات في ضوء التطورات التقانية الكبيرة وظهور الحاجة إلى أقسام ووظائف جديدة، وأصبحت إنتاجية العامل في تزايد مستمر نظراً لتعاظم الطاقات الإنتاجية وتخفيض حجوم العمالة بفعل التقدم التكنولوجي.

من المفارقات الواضحة أنه مع ظهور الميل نحو المنظمات الصغيرة والمتوسطة فقد بدأت تظهر حمى الاندماجات فيما بين المؤسسات المالية والصناعية العملاقة في كافة دول العالم المتقدم، وحتى في العديد من الدول النامية، كحركة اندماج المصارف وشركات صناعة السيارات في أوروبا وأمريكا الشمالية واليابان، من أجل التغلب على بعض المشكلات المتعلقة بتدني الأرباح أو ضعف التمويل، لكن الهدف غير المنظور وغير المعلن يكمن في تعظيم السيطرة وتفعيل الاحتكار في الأسواق الدولية. في ذات الوقت يمكن التأكيد على أن هذا النشاط الاندماجي ليس سمة من سمات النظام الاقتصادي العالمي الجديد، حيث حكمت المحاكم الأمريكية بضرورة تقسيم شركة مايكروسوفت لصناعة البرمجيات لصاحبها بيل غيتس لكسر احتكار هذا النوع من الصناعات في السوق الأمريكية.

وهذا يؤكد عدم الثبات حيال المفاهيم والأفكار السائدة في المجتمعات الرأسمالية

لتعزيز مبدأ الإدارة الموقفية التي تعالج كل حالة بمفردها بمعزل عن محيطها الخارجي.

أما على صعيد الموارد البشرية فإن المنظمات الدولية للأعمال أصبحت توليها أهمية خاصة لجهة التعليم والتدريب والتأهيل، أو لجهة تفضيل العمل في إطار الفريق المتكامل، أو لجهة اعتبار أن الموارد البشرية هي الثروة الأعظم والأهم بالمقارنة مع بقية عناصر الإنتاج الأخرى، أو لجهة إعطاء الأفراد الحرية المطلوبة التي تمكنهم من أداء مهامهم بالشكل المطلوب بغض النظر عن لوائح وأنظمة وقوانين العمل وأوقات الدوام وغير ذلك. كما واهتمت منظمات الأعمال بإطلاق حرية الإبداع والابتكار على الصعيد الفردي والمؤسسي، وبالمزيد من الاستثمارات في القوى البشرية لأنها وحدها التي تملك الخبرة والمعرفة التي تعتبر رأس المال الأول للمنظمة التي تركز كثيراً على ما يسمى باقتصاد المعرفة الذي يحقق في حال استخدامه بشكل صحيح أفضل النتائج من حيث المردود والعقائدية الاقتصادية. وربما في المستقبل غير البعيد سيتغير شكل العمل الوظيفي التقليدي ذي الطبيعة الدائمة ليتحول إلى شكل عقد مؤقت فيما بين المنظمة والعامل لإنجاز عمل ما خلال فترة محدودة لقاء أجور متفق عليها، ويتغير نتيجة لذلك العقد الاجتماعي الذي يهتم بالمرتبات العالية وبالاستمرار والاستقرار الوظيفي والترقية المهنية المتسلسلة ليحل محله العمل من خلال الاتفاق بين الأطراف بحيث ينفذ العمل في المنزل أو المكتب الخاص أو في بعض المراكز التخصصية. وبدأ اهتمام المنظمات نحو إدارة النزاعات في إطار العمل بشكل عقلاني ورشيد من أجل خلق بيئة وشروط عمل تنافسية في إطار فريق متكامل لتحقيق أهداف مشتركة عبر التوجيه الذاتي وليس القسري.

خامساً - البيئة غير المستقرة لمنظمات الأعمال الدولية:

اتصفت بيئة عمل المنظمات الاقتصادية الدولية خلال فترة زمنية طويلة بالثبات والاستقرار النسبيين، حيث كان بالإمكان رسم الاستراتيجيات وإعداد الخطط والبرامج الطويلة والمتوسطة والقصيرة في مجالات الإنتاج والتمويل والتسويق والقوى البشرية وغيرها. أما الظروف الراهنة فقد أصبحت تتصف بالتغير السريع والفجائي في بعض الأحيان وبالتغير التدريجي في أحيان أخرى نظراً للتغيرات الكبيرة التي تحصل في مجالات التكاليف والأسعار المنافسة الداخلية والخارجية، أسعار الصرف والفائدة والعوائد والتدفقات النقدية وغير ذلك، مما جعل منظمات الأعمال تعمل في بيئة تكون نسب المخاطرة فيها عالية.

من أهم المخاطر التي تواجه منظمات الأعمال الدولية في عالم اليوم نذكر:

أ ـ مخاطر ائتمانية وتمويلية تتصل بعدم رغبة أو قدرة المتعاقدين على الوفاء بالالتزامات المالية المترتبة عليهم لأسباب قد تكون لها أبعاد خارجية مثل التبادلات التي تحصل في الأوضاع الاقتصادية كانخفاض عائدات الصادرات الاستراتيجية بشكل مفاجئ مثلا ، وأخرى داخلية نتيجة ضعف السياسات الإدارية وعدم قدرة الإدارات الميدانية على التحكم بشكل مدروس بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة.

ب ـ التقلبات الكبيرة في أسعار صرف العملة الوطنية التي تحصل نظراً لأسباب سياسية أو اقتصادية أو عسكرية خارجية وداخلية ، كالأزمة التي حصلت في العديد من دول جنوب شرق آسيا في النصف الثاني من تسعينات القرن الماضي والتي أدت إلى تراجع كبير في أسعار صرف عملات هذه البلدان وفى قيم صادراتها الخارجية. أو الأزمة السياسية والاقتصادية في العراق التي قادت إلى تراجع سعر الدينار العراقي مقابل العملات الأخرى بما يزيد عن ١٠٠٠٪.

ج ـ التقلبات المفاجئة في أسعار الطاقة وسياسات تسعير السلع والخدمات التي تقود إلى ارتفاع قيم الاحتياجات الفعلية من هذه المواد بشكل كبير تفوق قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها أو تلبية احتياجاتها الفعلية من هذه المواد بما يتوافق وبرامجها وخططها الإنتاجية والتمويلية ، كأزمة أسعار النفط مثلاً في أعقاب الحرب العربية الإسرائيلية عام ١٩٧٣ وانخفاض أسعار النفط الكبير في نهاية التسعينات من القرن الماضي وغير ذلك. لكن تبين بأن المتضرر الكبير من هذه التقلبات في أسعار الطاقة والسلع والخدمات هو مجموعة البلدان النامية بشكل عام، حيث استطاعت دائما الدول المتقدمة وشركاتها الدولية أن تتجاوز هذه المسائل عن طريق خلق توازنات جديدة ما بين أسعار المواد الأولية المستوردة وأسعار السلع والخدمات الجاهزة المصدرة. ناهيك عن مسألة التداخلات السياسية لفرض سياسات سعريه مناسبة للدول المتقدمة كالضغط على كل أو بعض أعضاء منظمة الأوبيك لزيادة الإنتاج وتخفيض الأسعار.

د ـ المخاطر المفتعلة من قبل السماسرة والمضاربين في أسواق الأوراق المالية مما يؤدى إلى حدوث تغيرات واسعة في قيم الأصول (محفظة الأوراق المالية) كالأزمة التي افتعلها المضارب الأمريكي المعروف جورج ساروس في أسواق الأوراق المالية في دول النمور

الأسـيوية ممـا أدى إلى تـدني قـيم هـذه الأسـهم إلى أدنـى درجـة وإلى حـدوث أزمـة اقتـصادية وماليـة بقـصد إضـعاف القـدرة التنافـسية للمنظمـات الأسـيوية في الأسـواق العالمية.

هـ- مخاطر مرتبطة بالعوامل البيئية بالنسبة لمنظمات الأعمال ذات الطبيعـة الزراعيـة الـتي قد تواجه حالات الجفاف لسنوات طويلة.

و- مخاطر ذات طبيعة إدارية نظراً لعدم قدرة إدارات منظمات الأعمـال في بعـض الأحيـان على رسم سياسات مرنة تستطيع من خلالها التكيف مع كافة التطورات والـتغيرات التي تواجهها في الأسـواق الداخليـة والخارجيـة، وبالتـالي يحـول ذلـك دون القـدرة علـى تحليـل وتـشخيص القـدرات والإمكانـات الذاتيـة واسـتخدامها بـشكل فعـال لتجـاوز كافة الصعوبات الاعتراضية بكفاءة عالية.

تأسيسا على ما تقدم فإن منظمات الأعمـال في القـرن الحـادي والعشرين لا يمكـن أن تقـاد أو تـدار بالأسـاليب والطرائـق والأدوات التقليديـة ووفـق المبـادئ الإداريـة الـسابقة الـتي تعلمناها وعلمناها والتي أصبحت تشكل رصيداً معرفيـاً يجـب تطـويره والتعامـل معـه مـن منظور شمولي متكامل يفكر في المستقبل ولا يعـود إلى الماضـي، مـن خـلال إجـراء تنبـؤات علميـة تمكنـه مـن إعـداد اسـتراتيجيات وسياسـات شـديدة المرونـة وقـادرة علـى الاسـتجابة لكافة التطورات العلمية والتقانية المحتملة والعمل علـى التكيـف معهـا بمـا يحقـق المصلحة العليا لمنظمة الأعمال والمجتمع في آن معا.

ولابد أن شكل العديد من المنظمات سيتغير، لا بل فقد بدأ وتغير فعلاً في العديـد مـن المجالات، فلم تعد الجامعة المعاصرة مثل جامعة الأمس مـن حيـث الانتظـام في الـدوام وتلقـى المحاضـرات والاسـتماع إلى الاستشارات والاسـتعارة مـن المكتبـات وتأديـة الامتحانـات وغـير ذلك، حيث أصبح بمقدور الطالب والباحث على حد سواء أن يتـابع دراسـاته ويجـرى بحوثـه مـن خـلال تواصله مـع شـبكة الإنترنيت عبر حاسـوبه المنزلـي مـع كافـة مـصادر المعلومـات داخـل البلـد وخارجـه، داخـل نطـاق الجامعـة وخارجهـا. وبهـذا فقـد أصـبح الزمـان والمكـان منفصلين عن بعضهما البعض.

كما أن شـريحة واسـعة مـن المبـرمجين والمصممين والماليين ورجـال الأعمـال والـسياحة وفئات إنتاجية أخرى كثيرة يمكـن لهـا أن تمـارس نـشاطاتها بكفـاءة عاليـة وبإنتاجيـة غـير مسبوقة من خلال استخداماتها لتقانات الاتصال كالتلفون والفاكس والبريد الالكتروني

في منازلها أو مكاتبها دون الحاجة إلى التواجد في مقر عمل الشركة. وقد أصبحت المعادلة السائدة الآن بالنسبة لمنظمات الأعمال في بدايات القرن الحادي والعشرين كما يقدمها الدكتور سيد الهوارى على الشكل التالي (١/٢ × ٢×٣)، أي حجم الشركة بعمالتها سوف ينخفض إلى النصف، أما الأجور المدفوعة ستكون ضعف الأجور السابقة، لكن الإنتاجية ستصل إلى ثلاثة أضعاف الإنتاجية السابقة.

إن المتتبع يستطيع أن يكتشف الآن العديد من منظمات الأعمال على مستوى عالمي تمارس نشاطاتها بكفاءة ومردودية عالية من خلال توزيع الأدوار والأعمال على الفنيين والعمال والموردين والوكلاء ومختلف الاختصاصين ذوى الصلة بنشاط الشركة دون أن يكون هناك أدنى اتصال فيما بين هذه الحلقات البشرية إلا عن طريق المركز الرئيسي للمنظمة. وغنى عن التعريف الوفر في التكاليف والنفقات في إنجاز الأعمال بهذه الطريقة.

أي أن منظمات الأعمال في العديد من مجالات الحياة أصبحت على شكل مكان معنوي غير محسوس ذات طبيعة افتراضية (اعتبارية) كما هو الحال بالنسبة لمشروع الجامعة الافتراضية الجديد الذي أنشئ في سورية في العام ٢٠٠٢ لتوفير إمكانية الدراسة للراغبين في الكثير من الاختصاصات والحصول على المؤهلات العلمية من أرقى الجامعات العالمية، وذلك عبر اتفاقيات وشروط محددة فيما بين الجامعة الافتراضية ومقرها دمشق والعديد من الجامعات العالمية التي توفر كافة البرامج والمناهج الدراسية والاستشارات العلمية عبر شبكة الإنترنيت للطلبة والدارسين والباحثين المسجلين في هذه الجامعة.

أن منظمات الأعمال في القرن الحادي والعشرين ستكون على حد تعبير Charles Handy منظمات لا تتدهور ولكن فيها قدرتها الذاتية على التعلم، ولنا أن نتوقع أن نتائج منظمات القرن الـ ٢١ غير معروفة مثلما يحدث في زواج نتائجه غير معروفة، إن هذه المنظمات لا يمكن السيطرة عليها تماماً : فالعاملون فيها والمتعاملون معها هم الذين يحددون طبيعتها وطبيعة توزيع السلطة فيها، فهي منظمات مرنة، هيكلها مرن،ولدى الناس فيها قدرات غير عادية على الابتكار والإبداع، وتعتمد على الثقة أكثر من اعتمادها على الرقابة الهيراركية.[١]

---

(١) لمزيد الاطلاع يمكن العودة إلى كتاب الدكتور سيد الهوارى: منظمة القرن الـ ٢١، جامعة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٩.

الفصل الثاني

مفهوم إدارة الأعمال الدولية

١ ـ مزايا وتعريف إدارة الأعمال الدولية.

٢ ـ نشاطات إدارة الأعمال الدولية.

٣ ـ أساليب دراسة إدارة الأعمال الدولية.

٤ ـ أهداف الشركات من دخول الأسواق الدولية.

٥ ـ المصطلحات السائدة في إدارة الأعمال الدولية.

٦ ـ آثار العولمة على إدارة الأعمال الدولية.

٧ ـ علاقة ارتباط إدارة الأعمال الدولية بالتسويق الدولي.



مفهوم إدارة الأعمال الدولية

أولاً ـ مزايا وتعريف إدارة الأعمال الدولية :

إن نشاط منظمات الأعمال الدولية الذي أصبح مفتوحاً بفضل التطورات الكبيرة في تقانات المعلومات والاتصالات، حيث أصبح من السهولة بمكان تقديم تشكيلات سلعية وخدمية متنوعة في إطار دراسة احتياجات الأسواق الدولية القائمة على المنافسة الحادة والعمل على تلبيتها في إطار الحصة السوقية التي تكون المنظمة قادرة على تحقيقها في ضوء إمكاناتها المادية والبشرية والمالية حاضراً ومستقبلاً. كما وأن النشاط المتنوع لمنظمات الأعمال الدولية في الأسواق الخارجية يحقق بعض المزايا مثل:

١. إمكانية الاستفادة من تقانات الإنتاج المتطورة وخاصة بالنسبة للدول النامية من خلال إنشاء المشروعات الاستثمارية المشتركة مابين الشركاء الوطنين والأجانب. وهذا يسهل أيضاً إمكانية انتقال التكنولوجيا وتوطينها في البلدان النامية.

٢. الاستفادة من المهارات والخبرات والتقانات الإدارية المتقدمة نتيجة للتعاون مع الشركاء الأجانب في أعمال الإنتاج والتجارة والتمويل وغير ذلك.

٣. توفير إمكانية إنشاء فروع صناعية وتسويقية في العديد من دول العالم التي تكون فيها العمالة رخيصة وتكلفة المواد الأولية غير مرتفعه.

٤. إتاحة الفرصة لمنتجي ومسوقي الدول النامية لدخول الأسواق الخارجية الجديدة من خلال إبرام الصفقات التعاقدية والتعويضية التي تسمح للمسوق الأجنبي ببيع منتجات بعض الشركات الوطنية في أسواقه الخارجية.

لكن هذه المزايا المشار إليها تضع منظمات الأعمال الدولية وخاصة في الدول النامية أمام مسؤوليات وتحديات كبيرة في أجواء منافسة حرة وشديدة تتطلب من المنتجين البحث الدائم والمستمر عن حاجات الزبائن والمستهلكين والعمل على تلبيتها في إطار الشروط التفضيلية من حيث النوع والسعر وأسلوب التسويق المعاصر.

يبين تاريخ تطور الفكر الإداري أن إدارة الأعمال الدولية بمفهومها الحديث ما هي إلا عبارة عن فرع جديد تم اشتقاقه من علم إدارة الأعمال الذي يتطور بشكل سريع من حيث: أسسه ومبادئه وأساليبه وتقاناته وأدواته ونظرياته، التي تتجدد باستمرار بفعل التطور التقاني والمعلوماتي والاقتصادي الذي يحتم على الإدارة والإداريين أن يتكيفوا مع هذه المعطيات الجديدة ويعملوا على تسخيرها في خدمة أهداف منظماتهم ومجتمعاتهم في إطار العلاقات المفتوحة فيما بين منظمات الأعمال والأسواق الدولية. ومن هنا يأتي الاهتمام بضرورة تقديم تعريف أو أكثر لمفهوم إدارة الأعمال الدولية.

يعرف دونالد بول و زميله .Boll Donald, Wendel H إدارة الأعمال الدولية على أنها إدارة الأنشطة التي تتعدى الحدود الدولية.[1] أما زينوتا وزملاؤه Czinkota and Others فيعرفون الإدارة الدولية وفق نفس المصدر السابق كما يلي " تتضمن إدارة الأعمال الدولية، العمليات التي تنشأ وتنفذ خارج حدود الدولة، لتحقيق أهداف أفراد ومنظمات"

<u>إن ما يؤخذ على التعريفين السابقين:</u>

من الملاحظ أن التعريفين اقتصرا على إعطاء البعد الجغرافي لإدارة الأعمال الدولية دون تحديد طبيعة النشاطات التي يمكن أن تمارسها منظمات الأعمال، ودون تحديد دقيق لطبيعة الأهداف والغايات التي تقوم من أجلها هذه المنظمات. وفي ظل التعريفين السابقين يمكن اعتبار نشاطات التهريب والاتجار بالأسلحة والمخدرات وتبيض الأموال العابرة للحدود على أنه من نشاطات منظمات الأعمال الدولية. لذلك نعتقد بأن التعريفين السابقين غير كاملين، وكان من المفضل أن يشيرا بوضوح إلى ضرورة تحقيق أهداف وغايات المنظمات والمجتمع انسجاما مع منظومة القوانين والقيم والأعراف السائدة محلياً ودولياً. أما على صعيد إدارة الأعمال فإن الإداريين يمارسون نشاطاتهم في إطار بيئة محلية متقاربة أو متجانسة، لكن على صعيد إدارة الأعمال الدولية فإن النشاط الإداري يمارس في إطار منظومة متباينة ومختلفة جداً من النواحي الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية والقانونية والتقانية وغير ذلك كما هو مبين في الشكل رقم (٢).

يشير زينوتا إلى أن إدارة الأعمال الدولية تتضمن العمليات التي تنشأ وتنفذ خارج حدود الدولة بينما الواقع يؤكد أن النشاط يبدأ في الحدود الجغرافية للدولة الوطنية ثم يمتد إلى

---

(١) د. طاهر مرسى عطية: إدارة الأعمال الدولية، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠١، ص ١٣

خارج هذه الحدود ليصل إلى أقصى الدول، كما هو الحال بالنسبة للشركات التي تأسست وتطورت في البلد الأم ومن ثم افتتحت لها فروعاً خارجية في العديد من دول العالم، والتي تدخل في إطار إدارة الأعمال الدولية (شركات السيارات، الأطعمة، المصارف، شركات التأمين...).

شكل / ٢ / نموذج إدارة الأعمال

ثانياً. نشاطات إدارة الأعمال الدولية:

<u>من المعروف أن إدارة الأعمال الدولية تطال مجموعة من النشاطات من أهمها:</u>

١. الاستثمار الدولي المباشر، أي عندما تتيح قوانين العديد من البلدان في إطار تشجيع الاستثمار الخارجي للأجانب بإقامة وتملك مشاريع اقتصادية على أراضيها يكون المستثمر الأجنبي هو المسؤول عن التمويل والإنتاج والإدارة والتسويق وغير ذلك، وقد بلغ حجم الاستثمارات الأجنبية المباشرة في العالم عام ١٩٩٥ حوالي/ ٣٤٠ / بليون دولار أمريكي.

٢. الاستثمار غير المباشر، حيث يقوم المستثمر الأجنبي بشراء وامتلاك أسهم في شركة أو أكثر من الشركات الوطنية. وهنا يجب على الحكومات الوطنية الانتباه بشكل جيد إلى مراقبة أعمال ونشاطات الاستثمار الخارجي المباشر منها وغر المباشر لكي لا يصبح المستثمرون الأجانب قادرين على التحكم بموارد البلد وحركة التطور والنمو الاقتصادي فيه. وقد بلغ حجم الاستثمارات غير المباشرة على الصعيد العالمي حوالي /٩٠٠/ بليون دولار أمريكي في عام ١٩٩٦.

٣. النشاط المرتبط بأعمال التجارة الدولية كالاستيراد والتصدير بالنسبة للسلع أو الخدمات. ومن الملاحظ أن هذا النشاط بدأ يتوسع بشكل كبير في السنوات الأخيرة بعد أن أصبحت منظمة التجارة الدولية منذ عام ١٩٩٥ تتيح بشكل كبير حرية التبادل التجاري من خلال تخفيض وإلغاء الرسوم الجمركية على السلع والخدمات.

٤. منح الشركات الأم تراخيص لشركات أخرى خارج حدود بلادها لتقوم بصناعة وتسويق أنواع معينة من السلع التي تمتلك حق اختراعها لقاء مبالغ يتفق عليها ما بين الطرفين المتعاقدين، كتراخيص بينتون وأديداس والعديد من شركات الأدوية التي تصنع سلعها في سورية بموجب عقود ترخيص من الشركات الصناعية الأم.

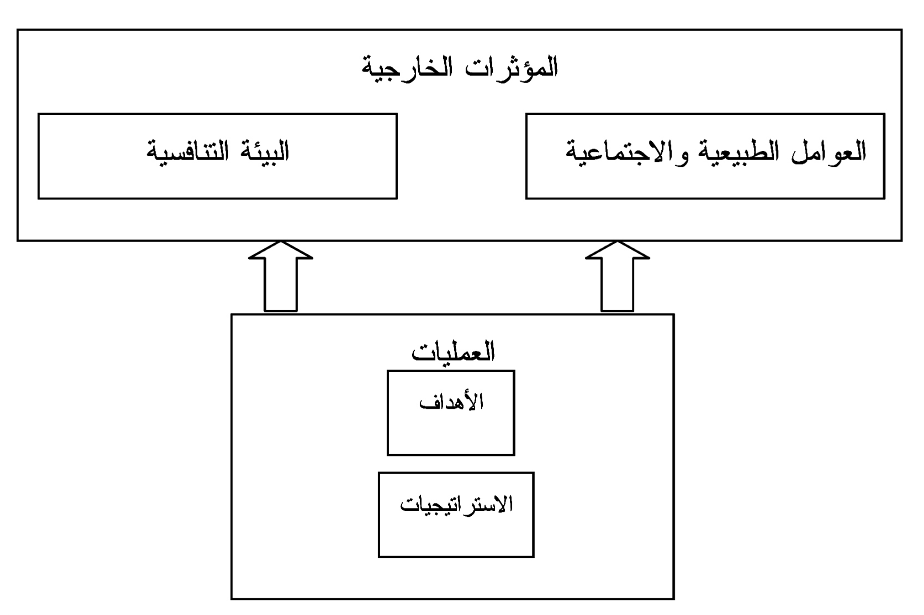
٥. عقود الإدارة، حيث تقوم بعض الشركات المتعثرة بإبرام عقود مع مؤسسات ومنظمات دولية ناجحة لتقوم هذه الأخيرة بإدارة كافة النشاطات لهذه الشركات التي تقع خارج حدودها الوطنية لفترة زمنية معينة لقاء رسوم يتفق عليها أو لقاء نسبة من الأرباح المحققة. وقد يكون ذلك مفيداً للعديد من شركاتنا الوطنية من أجل إعداد وتدريب خبراتنا الوطنية واطلاعها على أحدث الأساليب والتقانات الإدارية المعاصرة التي تستخدمها الشركات المتقدمة.

٦. السياحة والنقل (الخدمات) أي أن تقوم شركات السياحة والنقل البحري والبري والجوى ذات الطابع الدولي بممارسة أنشطتها بالتعاون مع العديد من الشركات الوطنية في مختلف البلدان وفق اتفاقيات ثنائية تبرم لمدة زمنية معينة ٥-١٠ سنوات مثلاً قابلة للتجديد في حال موافقة الطرفين. وتمثل تجارة الخدمات ٢٠٪ من إجمالي التجارة الدولية.

٧. كما ظهر مؤخراً اتجاه جديد تقوم بموجبه بعض بيوت الخبرة العالمية بدراسة أوضاع مؤسسات وشركات إنتاجية في بعض الدول من أجل تخفيض تكاليف إنتاجها وتحسين نوعية سلعها ومنتجاتها وتفعيل أساليبها التسويقية لتحسين قدراتها التنافسية في الأسواق الداخلية والخارجية، وذلك من خلال عقود تبرم بين الطرفين وفق شروط محددة. والشكل رقم /٣/ يبين كيفية سير العمليات الدولية.[١]

---

(١) د. طاهر مرسى عطية – مرجع سابق ص ١٨.



الصور	الوظائف	البدائل
*التصدير	*التسويق	*اختيار الدول
* السياحة والنقل	*الانتاج	*آليات التنظيم والرقابة
*منح التراخيص والامتياز	*المحاسبة	*درجات التكامل بين العمليات الدولية
*الاستثمار المباشر	*التمويل	
* عقود الإدارة	*الموارد البشرية	
*الاستثمار غير المباشر		

شكل رقم / ٣/
كيفية سير العمليات الدولية

٨. عقود تسليم المفتاح، أي أن تقوم الشركة الأجنبية بالتعاقد مع جهة وطنية لإنجاز كافة الأعمال المتعلقة بدراسات الجدوى والتصاميم الفنية والهندسية، وتنفيذ الأعمال الإنشائية والكهربائية والخدمية الأخرى، وتركيب وتجريب الآلات، وتسليم المنشأة جاهزة للإنتاج. وتلتزم في العادة الشركة المنفذة بأعمال الصيانة وتوريد القطع التبديلية اللازمة مع إعطاء فترة ضمان تشغيل محدودة في العقد.

٩. عقود الإنتاج الصناعي : تقوم في العادة شركات الأعمال الدولية بالتعاقد مع بعض الشركات الوطنية في الدولة المضيفة لكي يقوم أحد الإطراف بدلاً عن الآخر بإنتاج سلعة واحدة أو تشكيلة سلعية واسعة مع استخدام علامة الشركة واسمها التجاري،

على أن يتم نقل هذه المنتجات إلى أسواق الشركة الأم أو إلى الأسواق التي لها مصلحة في التسويق فيها. وهذا يعني أن هذا الشكل من التعاون يطلق عليه الإنتاج بالوكالة كأن تقوم بعض الدول الآسيوية بإنتاج بعض السلع لصالح الشركات الرئيسية في أوروبا أو أمريكا.

١٠. التعاون من خلال عقود الوكالة، الذي يعتبر شكلاً مناسباً في الأعمال الدولية وخاصة بالنسبة لنشاطات الاستيراد والتصدير، بحيث يتم التعاقد فيما بين طرفين يقوم بموجبه الطرف الأصيل بتوكيل الطرف الآخر (الوكيل) بتسويق كل أو بعض منتجاته لصالح طرف ثالث لقاء عمولة أو نسبة من المبيعات أو الأرباح يتفق عليها الطرفان. وملكية البضاعة هنا تعود للطرف الأصيل وهو الذي يتحمل نتائج المخاطرة في حال حدوثها، ويحتفظ بعلامته التجارية.

بالعودة إلى مكونات بيئة الأعمال الدولية لابد من تثبيت مجموعة من الحقائق من أهمها:

أ ـ تباين منظومة القيم والتقاليد والعادات فيما بين البلدان لها تأثير على طبيعة العلاقات الدولية الاقتصادية.

ب ـ وجود قاعدة واسعة في كل دولة من المؤسسات والمنظمات المتخصصة بأعمال التمويل والتصدير والاستيراد وغيرها.

ت ـ وجود الهيكل التنظيمي الخاص بكل دولة وأجهزة الإدارة العامة والخاصة فيها، ونظامها السياسي والاقتصادي الذي قد يميزها عن غيرها من الدول.

ث ـ انتشار المنظمات والتكتلات الدولية والإقليمية في المستوى العالمي.

ج ـ تحقيق الانتشار الأفقي والشاقولي للشركات متعددة الجنسية.

ح ـ تنفيذ سياسة الاندماجات فيما بين عمالقة المؤسسات الصناعية والمالية في الدول المتقدمة.

وإذا أردنا أن نبين أوجه التباين فيما بين مفاهيم إدارة الأعمال وإدارة الأعمال الدولية لأمكننا الوقوف عند الجوانب التالية:

- تباين الأنظمة السياسية والاقتصادية فيما بين الدول. وهذا يستتبع تبايناً في طبيعة البيئات القانونية والاجتماعية ومنظومة العلاقات الثقافية بما يحتم على منظمات الأعمال الدولية أن تكيف ظروفها مع شروط البيئة السائدة في البلدان المضيفة لنشاطاتها من حيث القوانين والإمكانات الاقتصادية وغير ذلك.

- اختلاف العادات والتقاليد وأثر ذلك على الأنماط والسلوكيات الاستهلاكية مما يستدعى التفكير بوضع برامج تسويقية متلائمة مع أذواق المستهلكين ومتطلباتهم، وتأمين الكادر البشرى القادر على التعامل مع معطيات مختلف البيئات الاجتماعية في الأسواق المستهدفة.
- أثر النزعات الوطنية على بيئة الأعمال الدولية، كأن نلاحظ في العديد من الدول شدة الانتماء والولاء لصالح السلع المنتجة وطنياً ومواجهة غير معلنة للبضائع الأجنبية، فيما نلاحظ أن الكثير من الدول والشعوب غير مهتمة بهذا الموضوع، بل على العكس تفضل السلع المستوردة على السلع الوطنية، كما هو الحال في غالبية بلادنا العربية. وقد بدت النزعات الوطنية بشكل أكثر وضوحاً في علاقات كل من الصين والولايات المتحدة الأميركية واليابان مع العالم الخارجي. لكن مفرزات العولمة والتحرير الاقتصادي والتجاري حدت بشكل كبير من تأثير هذه النزعات الوطنية على الأعمال الدولية.
- اختلاف وتباين النظم النقدية والمصرفية وتقلبات سعر صرف العملات الوطنية حيال العملات الرئيسية يستدعى أن تأخذ الشركات الدولية هذه المسائل بالحسبان. ناهيك عن السياسات المصرفية التي قد تنتهجها بعض الدول حيال شركات الأعمال الدولية من حيث التشدد في مراقبة حساباتها المالية والإقدام على تمويل بعض نشاطاتها.
- الاختلاف في الأسواق بين الدول: تختلف درجات المنافسة من سوق إلى آخر ومن بلد لأخر كما تتباين مستويات المداخيل والميل للاستهلاك أو الادخار ما بين مجتمع وآخر، وقد تؤثر ظروف الحماية التي تنتهجها بعض الدول دون سواها. لهذا لابد لشركات الأعمال الدولية أن تأخذ هذه المسائل بعين الاعتبار عند إعدادها استراتيجياتها وسياساتها التسويقية في هذه الأسواق.

يبين شكل رقم / ٤/ بيئات الأعمال الدولية.[(١)]

(١) أ. د. احمد عبد الرحمن أحمد: المدخل إلى إدارة الاعمال الدولية، دار المريخ، الرياض، جامعة الملك سعود، ٢٠٠١، ص ٤١.

البيئـــــة الدوليـــــة

نظام التجارة الدولية

النظام المالى الدولى

المنشآت المالية الدولية

حركات التكامل الدولى

ديون العالم الثالث

الاحتكارات الدولية

البيئة الطبيعية

الموارد الدولية

التقنية الدولية

البيئة الثقافية والاجتماعية الدولية

البيئـــة المحليـــة للبـــلد الأصلـــى

البنية الأساسية

البيئة الأقتصادية

البيئة التكنولوجية

القانون الدولى

البيئة القانونية الدولية

الجماعات المهنية وجماعات الأعمال الدولية

البيئة السياسية الدولية

الأتفاقيات الدولية

القضاء وفض النزاعات

الجماعات المهنية

إتحادات الصناعات

الغرف التجارية

النقل والمواصلات

الاتصالات

الخدمات

البيئة المحلية للبلد المضيف

البيئـــة الاقتصـــادية

البيئة المحلية للبلد المضيف

البيئة الديموغرافية

البيئة الثقافية الاجتماعية

الجماعات المهنية وجماعات الأعمال

الموارد الطبيعية

المنشآت المالية

المنشآت التسويقية

نظم علاقات العمل

نظم التعليم

الجماعات التطوعية

البيئة الاقتصادية

البيئة السياسية

المنشآت المالية

المنشآت التسويقية

البيئة الأساسية

نظم علاقات العمل

نظم التعليم

البيئة الثقافية والاجتماعية

البيئة القانونية

البيئة الطبيعية

الموارد الطبيعية

البيئة التكنولوجية

البيئة الديموغرافية

البيئة الطبيعية

البيئة السياسية

البيئة القانونية

البيئـــة السياسيـــة الدوليـــة

العلاقات الدولية

المنازعات الدولية

الأمم المتحدة والمنظمات الدولية

الجماعات السياسية الدولية

الروابط التاريخية الدولية

النزعات القومية

شكل رقم / ٤ / بيئات الأعمال الدولية

ثالثاً ـ أساليب دراسة إدارة الأعمال الدولية :

تتم دراسة إدارة الأعمال الدولية وفقا للمفهوم الشمولي الواسع، أو من المنظور الوظيفي، أو وفق المدلول الجغرافي. وفيما يلي نبين أهم مجالات دراسة إدارة الأعمال الدولية:

١. المدخل إلى إدارة الأعمال الدولية الذي يتناول بالبحث والدراسة كافة المجالات بشكل شمولي دون الغوص في العمق لدراسة التفاصيل الكلية لكل النشاطات التي تمارس في إطار إدارة الأعمال الدولية وخاصة بالنسبة لـ : نظريات التجارة الخارجية، البيئة السياسية والقانونية والاجتماعية، البيئة المالية، تنظيم ووظائف الأعمال الدولية، إدارة الموارد البشرية وغير ذلك.

٢. المدخل الوظيفي في إدارة الأعمال الدولية والذي يتطرق لدراسة إحدى الوظائف من منظور دولي، ومنها التمويل الدولي أو إدارة الموارد البشرية على مستوى عالمي.

٣. الشركات متعددة الجنسيات، بحيث يتم التركيز هنا على أهم الوظائف التي تمارسها هذه الشركات كالإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد وغير ذلك. كما تقتصر الدراسات هنا في بعض الحالات على دراسة الاستراتيجية الشاملة لهذه الشركات.

٤. الدراسة من الناحية الجغرافية، بحيث يتم تقسيم العالم إلى مناطق جغرافية متشابهة ومتجانسة مع بعضها من حيث البيئات الاقتصادية والسياسية والقانونية وغيرها مثل مجموعة دول الاتحاد الأوروبي، دول جنوب شرق أسيا، دول أمريكا الجنوبية، مجموعة الدول العربية

٥. الدراسة القطاعية على مستوى عالمي: بحيث يتم التركيز والاهتمام هنا على دراسة نوع واحد من الصناعات، كصناعة الحديد والصلب، السيارات، الأدوية، البذور الزراعية.

رابعاً ـ أهداف الشركات من دخول الأسواق الدولية :

<u>تهدف الشركات من دخولها إلى المجال الدولي إلى تحقيق العديد من الأهداف وأهمها:</u>

أ ـ زيادة حجم الإنتاج الذي يتوافق مع زيادة فعلية في حجم المبيعات نظراً لدخول الشركة إلى أسواق جديدة تغطي جزءاً من احتياجاتها وتصبح قادرة على التعامل مع مختلف أشكال المنافسة الخارجية.

ب ـ الاستفادة من إمكانات التكامل الصناعي فيما بين الدول عن طريق استيراد الشركات الأم العديد من مكونات منتجاتها من دول أخرى تكون تكاليف الإنتاج فيها منخفضة نسبياً مثل استيراد شركات صناعة السيارات والحاسبات في امريكا وأوروبا بعض الأجزاء من الدول الآسيوية.

ت ـ الاستفادة من تعدد وتنوع الأسواق ومصادر التوريدات بحيث يمكن للشركة أن تعتمد على مجموعة مصادر في تأمين احتياجاتها من المواد الأولية ونصف المصنعة، وهذا يجنبها بعض الأخطار التي قد تحصل بسبب التقلبات السعرية أو الظروف السياسية.

ث ـ التعرف على مختلف الأساليب والطرائق التسويقية السائدة في الأسواق العالمية والإفادة منها في رسم سياسات التسويق الخاصة بالشركة.

ج ـ توفير قاعدة أوسع وأدق من المعلومات والبيانات عن الأسواق الخارجية تسهل إمكانية إجراء البحوث التسويقية بشكل علمي عن التطورات الحالية والمرتقبة بالنسبة للأسواق المستهدفة.

ح ـ الاستفادة من الطاقات الإنتاجية المعطلة وغير المستغلة، حيث أن هناك العديد من البلدان والشركات التي لا تنتج بكامل طاقاتها الإنتاجية لأسباب عدم قدرة الأسواق على استيعاب كامل الإنتاج مما يؤدى إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج لديها وتدني قدرتها التنافسية. لهذا فإن البحث عن أسواق جديدة قد يساهم في تشغيل الطاقات الإنتاجية المعطلة ويحقق التخفيض في تكاليف الإنتاج. فبعض الشركات في سورية مثلا تعمل بحدود من ٣٠-٦٠ ٪ من طاقاتها الفعلية، وهناك العديد من الشركات التي تعمل بنظام الوردية الواحدة بينما يمكنها أن تطبق نظام الثلاث ورديات. وهذا ما يفسر ضرورة البحث عن أسواق إضافية خارجية لتصريف هذا الإنتاج.

خ ـ تخفيض التكاليف عن طريق التوسع في حجم الإنتاج طبقا لمفهوم قانون اقتصاديات الحجم، وانخفاض التكلفة الثابتة على الوحدات المصنعة في حال اكتشاف أسواق جديدة يمكن للشركة أن تمارس نشاطاتها فيها خارج حدودها الجغرافية.

د ـ تحقيق المزيد من الأرباح عن طريق الاستفادة من الفروق السعرية بين الأسواق الداخلية والخارجية من جهة، ونظراً لتخفيض تكاليف الإنتاج بسبب الاستفادة

مـن الفـروق الـسعرية بـين الأسـواق الداخليـة والخارجيـة مـن جهـة، أخـرى ونظـراً لتخفيض تكاليف الإنتاج بسبب الاستفادة من كامل الطاقات الإنتاجية.

ذ - تقليل المخاطر الناجمة عن التقلبات السعرية السائدة، فعندما تتعامل الشركة مع سوق واحد وحصل انخفاض كبير في الأسعار فإنها ستمنى بخسارة كبيرة، بينما في حال تعامل الشركة الدولية مع عدة أسواق خارجية فإن هبوط الأسعار في أحد الأسواق قد يقابله ارتفاع أو ثبات السعر في أسواق أخرى بسبب الازدهار أو الانتعاش الاقتصادي في هذا البلد مقابل الكساد الذي ساد في السوق الأولى.

ر - ضـمان اسـتمرار تـدفق المـستلزمات الماديـة للـشركة مـن خـلال اعتمادهـا في مستورداتها على مجموعة من الموردين بحيث أن إخلال أحد الأطراف وتأخره في إرسال الدفعة التوريدية من المواد لا يؤثر على سير العمل نظراً لوجود مورداً وأكثر في بلد آخر يقوم بتوريد نفس المادة عند اللزوم. وهذا أيضاً يتيح إمكانية الاستفادة من التقلبات السعرية للمواد الأولية في عدة أسواق ما بين حالتي الرخاء والكساد، والعمل على الشراء من السوق ذي السعر الأقل.

خامساً ـ المصطلحات السائدة في إدارة الأعمال الدولية:

يواجه علم إدارة الأعمال الدولية عدم الاتفاق حول مسألة التعاريف والمصطلحات السائدة في الأدبيات والمراجع الأجنبية والعربية، على اعتبار أن هذا النشاط يعتبر حديثاً نسبياً لم تستقر حتى تاريخه مفاهيمه ومصطلحاته، لكننا نقدم فيما يلي أهم المصطلحات المستخدمة في اللغتين العربية والانجليزية.

عابر القوميات	Transnational
دولي	International
عالمي	Global
متعدد القوميات	Multinational

حيث يشير الدكتور طاهر عطية كما ورد في كتابه ص ٢٣- ٢٤ إلى أن البعض يستخدم مصطلحات World أو Global كمرادفين لكلمة Multinational للإشارة إلى الأعمال التي تتم على مستوى دول متعددة. والبعض يستخدم كلمة Global للإشارة إلى المنظمة التي تعمل على توحيد عملياتها في كافة البلدان مع التواؤم مع اختلافات الأسواق

إن وجـدت. وطبقـا لهـذا فـإن المنظمـة الدوليـة هـي منظمـة قابـضة متعـددة القوميـات Multinational، لها عمليات عبر البحار، وتعمل على إحداث تـواؤم بـين اسـتراتيجياتها التسويقية وظروف سـوق كـل دولـة علـى حـدة. لـذلك يطلـق الـبعض علـى هـذه المنظمـات Multilocal متعددة المحليات أو Multidomestic كمترادفين.

كذلك قد يستخدم البعض مصطلح Multinational Corporation كمرادف لمصطلح Multinational Enterprise، وأيضا لمصطلح Transnational Corporation.

إذا هناك محاولة للبحث عن مصطلح يعبر عن شركة أو منظمة تفتح لها أعمالاً في دول أخرى، وتعمل على المحافظة على الاستراتيجية التسويقية للشركة الأم، مع التواؤم مع ظروف الأسواق المحلية.

<u>وسوف نستخدم في هذا الكتاب التعاريف الموضحة أمام المصطلحات التالية:</u>

- International Business - إدارة الأعمـال الدوليـة، ويـشير إلى إدارة العمليـات والأنشطة التي تتم خارج حدود الوطن.

- Multinational Company – الشركة متعددة الجنسية، ويشير إلى المنظمة التي تتبنى منظمات في عدة دول، إلا أن لكل منظمة منها استراتيجياتها الخاصة، والمبنية على ظروف السوق المحلية.

- Global Company – الشركة العالمية، وهى الشركة التي تتبع عمليات موحدة وتوحد أسلوب إدارة عملياتها في مختلف الأسواق.

- International Company – الشركة متعددة القوميات، وهو مصطلح يشير إلى أي من : الدولية Global أو متعددة القوميات Multinational (انتهى الاقتباس)

سادساً. آثار العولمة على إدارة الأعمال الدولية.

أن الاتجاه نحو العولمة أصبح من الأهداف الرئيسية لتوجهات الحكومات ومنظمات الأعمال الدولية وعلى مستوى غالبية دول العالم، وذلك من أجل البحث عن الموارد البشرية المؤهلة تأهيلاً عالياً، وعن رؤوس الأموال والاستثمارات الأجنبية، وعن الأسواق الكبيرة لتصريف المنتجات وتوزيع الخدمات، مما يتطلب من المديرين التسلح بمهارات متطورة تمكنهم من الولوج والاستقرار في الأسواق العالمية وتعظيم حصصهم في التغطية لاحتياجات

هذه الأسواق. ولقد طالت العولمة البيئات السياسية والثقافية والاجتماعية، لكن ما يهمنا هنا التوقف عند أهم دوافع العولمة الاقتصادية والإدارية، والتي تتمثل في الآتي:

١ ـ تحرير التجارة الدولية من خلال إلغاء الحواجز والرسوم الجمركية أمام تدفق السلع والخدمات ورؤوس الأموال من وإلى مختلف دول العالم بفضل شروط منظمة التجارة العالمية (WTO).

٢ ـ انتشار التكتلات الاقتصادية الإقليمية والدولية وتكامل اقتصاديات دول أعضاء هذه التكتلات من خلال تسهيل أو تحرير انتقال السلع والخدمات ورؤوس الأموال والعمالة وتنسيق السياسات الاقتصادية والمالية وتوحيد العملة في بعض الأحيان كما هو الحال بالنسبة للاتحاد الأوروبي وعملة اليورو.

٣ ـ المزيد من التحرير الاقتصادي على مستوى الدول والذي يتجلى في تغيير دور الدولة وتقليص تدخلها في الشأن الاقتصادي إلا في الحدود التي تضمن توجيه السياسات بما يتلاءم ومتطلبات النمو الاقتصادي، وقد انعكس ذلك من خلال توسيع مشاركة القطاع الخاص في الحياة الاقتصادية، تطبيق سياسات الخصخصة في الكثير من دول العالم ولا سيما في الدول الشيوعية سابقا وفى العديد من البلدان ذات التوجه الاشتراكي السابق.

٤ ـ التقدم التقاني الذي ساهم في تحسين وسائل وطرق الإنتاج وقواه المختلفة مما ضاعف الطاقات الإنتاجية وزاد من كميات الإنتاج بدرجة كبيرة ساهمت في تلبية الاحتياجات المتزايدة في الأسواق المحلية والعالمية. بالإضافة إلى الطفرة الكبيرة في عالم النقل والاتصالات وتقانات المعلومات التي قربت المسافات ووفرت البيانات والمعلومات المطلوبة لصانعي القرارات الاقتصادية والإدارية بشكل صحيح.

٥ ـ الشركات العابرة للقارات (متعددة الجنسية) والتي ساهمت إلى حد كبير في ظاهرة العولمة الاقتصادية والإدارية نظراً لتحكمها في العديد من النشاطات الاقتصادية في دول كثيرة، وقدرتها الفائقة في تجاوز الحدود الجغرافية بين الدول نظراً لاشتراك دول كثيرة في ملكيتها وارتباطها بتعاقدات واتفاقات مع العديد من الحكومات مما مكنها من تجاوز مسألة الفوارق السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة بين الدول.

سابعاً. علاقة ارتباط إدارة الأعمال الدولية بالتسويق الدولي:

نعتقد بأن التسويق الدولي جاء نتيجة لتطور العلاقات الاقتصادية والتجارية بين الدول والشعوب من خلال الاتفاقيات التي تربط فيما بين الحكومات من جهة، أو بسبب عقود التبادل التجاري التي تبرمها منظمات الأعمال الدولية من جهة ثانية. وقد يكون نشاط التسويق الدولي مشتقاً نظراً لاتساع أعمال الحكومات والشركات ذات الطابع الدولي في آن واحد، لهذا فإن القائمين على نشاط التسويق الدولي تبدأ مهمتهم الرئيسية فور امتداد نشاط المنظمات الاقتصادية إلى خارج حدود بلدانها الجغرافية على شكل عمليات استيراد وتصدير وتوسع في الأسواق الخارجية، وتصبح هذه المهمة ذات طبيعة دائمة ومستمرة عبر استخدام آليات وطرق التسويق الدولي اعتبارا من دراسة واكتشاف حاجات المستهلكين وانتهاء بعمليات البيع وتقديم الخدمات اللاحقة لهم. وهذا يعني بأن التسويق الدولي يعتبر أحد أهم أركان إدارة الأعمال الدولية إلى جانب الاستثمار المباشر أو غير المباشر في الأسواق الخارجية.

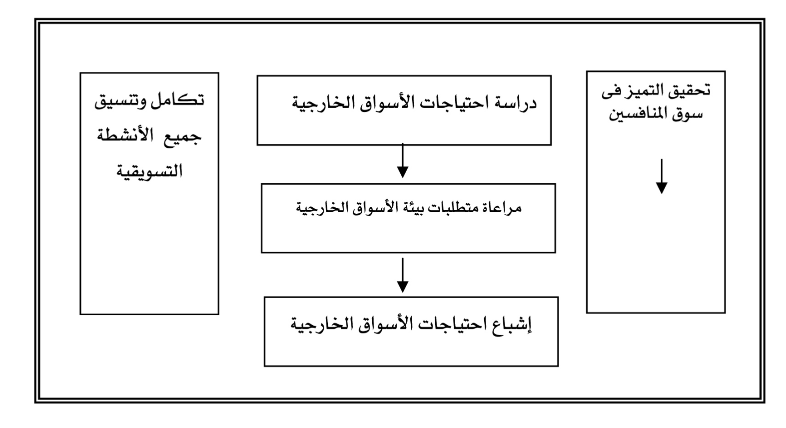
وعلى سبيل التذكير فقط نشير إلى أن التسويق هو ذلك النشاط الذي يهدف إلى تسهيل وتحقيق عملية التبادل، بحيث يتضمن هذا النشاط تخطيط جهود المنظمة وإجراء الدراسات التسويقية حول احتياجات المستهلكين والعمل على إشباعها وتحقيق أهداف المنظمة أخذين بالحسبان ظروف وشروط المنافسة السائدة في الأسواق.

لذلك يتوجب على المنظمة في سبيل بلوغ أهدافها التسويقية التعرف قبل كل شيء على العملاء المستهدفين واحتياجاتهم وأذواقهم ودوافعهم للشراء، وقدرتهم الشرائية، من خلال البحث التسويقي المطلوب الذي يجيب على كل هذه التساؤلات. ثم تأتي بعد ذلك المرحلة الثانية المتمثلة بإنتاج السلع والخدمات ضمن المواصفات والأسعار المناسبة والتي تلبي الحاجة الحقيقية للمستهلك، شريطة أن تكون هذه السلع متميزة بالقياس مع السلع التي ينتجها المنافسون، ومن ثم العمل على توفير وتوزيع السلعة في الوقت والمكان المناسبين للمستهلك، وعلى أن يتبع ذلك تقديم الخدمات اللاحقة كالتركيب والصيانة وتوفير قطع التبديل وغير ذلك. إلى جانب ذلك يتوجب على الإدارة التسويقية تحقيق الاتصال الدائم مع المستهلكين لتعريفهم بطبيعة وخصائص سلع الشركة واجتذابهم لشرائها، وهذا كله يتطلب وضع خطة تسويقية متكاملة تشمل نشاطات البحوث والإنتاج والتسعير والترويج والتوزيع وخدمات ما بعد التوزيع.

أما إذا أردنا أن نستعرض تعريف التسويق الدولي فيمكن الإشارة إلى أنه ذلك النشاط الذي يهتم بتخطيط وترويج وتسعير وتوزيع وخدمة السلع التي يتطلبها المستهلك النهائي عبر الحدود السياسية، شريطة تحقيق ميزة تفضيلية، وإجراء الاتصالات المطلوبة حول توزيع وتبادل السلع والخدمات عن طريق واحدة أو أكثر من صيغ التعاقد الدولي، مع الأخذ بالحسبان انتقال الأفكار والتكنولوجيا وتسويقها إلى جانب السلع والخدمات.

<u>من خلال هذا التعريف يمكن التأكيد على أنه يشتمل على الجوانب التالية:</u>

١. إجراء الدراسات والبحوث حول احتياجات المستهلكين (الوكلاء) الدوليين.
٢. تصميم وتطوير المنتجات التي يرغب بها المستهلكون الدوليون.
٣. العمل على إشباع حاجات العملاء في الأسواق الدولية من السلع والخدمات بالنوعية والسعر المنافسين.
٤. استخدام أساليب الترويج المناسبة لخصوصية السوق الخارجي.
٥. التميز على المنافسين من خلال إجراء الدراسات المطلوبة عن كل منهم والتعرف على نقاط القوة والضعف لديهم.
٦. أدراك البيئة الخارجية وقيودها ومتطلباتها من النواحي الاقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية وغير ذلك.
٧. التميز بالمرونة الكافية للتكيف مع متطلبات البيئة التنافسية في الأسواق الخارجية.
٨. شمول النشاط التسويقي على السلع الملموسة والخدمات والأفكار والتكنولوجيا والمعرفة. والشكل رقم / ٥/ يبين مكونات التسويق الدولي.



شكل رقم / ٥/ مكونات التسويق الدولي

الفصل الثالث

استراتيجيات الانتشار في الأسواق الدولية:

استراتيجيات دخول الأسواق الدولية:

١ ـ الأولى – عقود التصدير.

٢ ـ الثانية – الاتفاقيات التعاقدية.

٣ ـ الثالثة- المشروعات المشتركة.

٤ ـ الرابعة- الاستثمار الخارجي المباشر.

٥ ـ الخامسة – التحالفات الاستراتيجية.

٦ ـ السادسة – الاندماجات.

٧ ـ السابعة- الشركات متعددة الجنسية.

استراتيجيات الانتشار في الأسواق الدولية

سبق وقدمنا في الفصل الأول نشاطات الأعمال الدولية بشكل موجز، لكننا نتعرض في هذا الفصل لاستراتيجيات دخول الأسواق الدولية والانتشار فيها وفق الأشكال التالية:

١ ـ عقود التصدير وتنقسم إلى :

أ ـ التصدير المحدود أو العرضي.

ب ـ التصدير الفعال.

٢ ـ الاتفاقيات التعاقدية وتنقسم إلى:

أ ـ عقود تصنيع المنتجات.

ب ـ عقود الترخيص.

ج ـ عقود الامتياز.

د ـ عقود تسليم المفتاح.

ه ـ عقود الإدارة.

٣ ـ قيام المشروعات المشتركة.

٤ ـ الاستثمار الخارجي المباشر

٥ ـ التحالفات الاستراتيجية.

٦ ـ الاندماجات.

٧ ـ الشركات متعددة الجنسية والأعمال الدولية.

وفيما يلي نتوقف عند تحديد طبيعة ومفهوم كل نوع من هذه الأنواع مع توضيح لخصائصه وعيوبه.

الأول – عقود التصدير:

يقوم هذا النوع من العقود على أساس قيام الشركة المنتجة بإبرام عقود لمدة محدودة تلتزم بموجبها مع الشركات أو البلدان المستوردة بتوريد كميات محددة من منتجاتها ضمن إطار شروط محددة من حيث الكمية والنوع والسعر وتكاليف النقل والتأمين وغير ذلك (تصدير عرضي)، أو أن تقوم الشركة في البلد الأم بتوسيع قاعدة نشاطها التصديري

عن طريق توريد منتجاتها بشكل منتظم لدولة (شركة) أو أكثر وفق الشروط التي يتفق عليها الطرفان (تصدير فعال)، وتسعى الشركة المصدرة في هذه الحالة إلى زيادة حصتها السوقية في تغطية احتياجات السوق المستهدفة.

الثاني – الاتفاقيات التعاقدية:

يعتبر هذا النوع من الاتفاقيات الأكثر شيوعاً في العلاقات فيما بين منظمات الأعمال الدولية، بحيث تقوم إحدى شركات الأعمال الدولية بإبرام عقد اتفاق مع شركة (دولة) أخرى تلتزم بموجبة الشركة الدولية بتقديم التكنولوجيا والخبرات والمعارف للطرف الثاني دون أن تتحمل أية أعباء مادية أو استثمارات مالية تجاه هذا الأخير. وتكون هنا درجة المخاطرة محدودة جداً بالنسبة للطرف الأول بالمقارنة مع عقود التصدير أو الاستثمار المباشر، أما الأشكال التعاقدية السائدة في عالم اليوم فهي:

١ - عقود تصنيع المنتجات:

لقد أنتشر هذا النوع من العقود في السنوات الأخيرة فيما بين العديد من الشركات الدولية العملاقة وشركات أو وكالات في بلدان أخرى وخاصة في الكثير من البلدان النامية والأسيوية ودول أمريكا اللاتينية، بحيث تقوم الشركة الدولية بالسماح بتصنيع سلعة أو أكثر من قبل شركة محلية من خلال عقد محدد تتعهد بموجبه الشركة الدولية بتقديم ونقل التكنولوجيا المتقدمة والمساعدات الفنية المطلوبة للطرف الثاني. لكن قد تواجه شركات الأعمال الدولية صعوبة في إيجاد شركة محلية تتوفر لديها الإمكانات المادية والإدارية والتسويقية المناسبة التي تمكنها من إدارة هذا النشاط بنجاح. لكن في العادة تجنح الشركات الدولية نحو التركيز على الجوانب المرتبطة بالتسويق وتقديم الخدمات أكثر من اهتمامها بعقود التصنيع ذاتها. أي أن الشركة المحلية ستهتم بعملية الإنتاج في إطار الجودة والكميات المطلوبة أما الشركة الدولية فتقوم بنشاط التسويق وخاصة في الأسواق الدولية.

<u>ومن أهم مزايا هذا النوع من العقود:</u>

١. تجنب مخاطر وتكلفة الاستثمار المباشر في بلدان كثيرة قد تتصف بعدم الاستقرار الاقتصادي أو السياسي.

٢. توفر إمكانية الدخول السريع إلى الأسواق المستهدفة، وكذا الأمر إمكانية الانسحاب من هذه السوق في حال عدم مواءمتها لتطلعات الشركة الدولية أو نظراً لتوقع بعض المخاطر. **أما عيوب هذا النوع من العقود فتذكر في:**

أ- صعوبة العثور على الشريك المحلى المناسب القادر على القيام بعمليات الإنتاج وفق الشروط المتفق عليها مما يحتم على الشركة الدولية متابعة ومراقبة أعماله وإنتاجه بشكل مستمر كما وتقدم له المساعدات الفنية والتسويقية في الوقت المناسب.

ب- قد تواجه الشركة الدولية مخاطر حقيقية من خلال خلق منافس شديد البأس لها في الأسواق الدولية في حال كان الشريك المحلى قادراً فعلاً على النهوض بأعباء الإنتاج وتطويره باستمرار وزيادة كمياته وتفعيل قدراته التسويقية.

٢ - عقود الترخيص:

يتم بموجب عقود الترخيص قيام مانح الترخيص (الشركة الدولية) بتقديم بعض الأصول المادية غير المنظورة أو الملموسة للمرخص له (شركة محلية) لقاء تقديم هذا الأخير مقابل مادي متفق عليه لمانح الترخيص. ومن أهم الأصول المادية غير المنظورة (غير الملموسة).

أ - استخدام اسم الشركة وعلامتها التجارية.

ب - استخدام الاسم التجاري للمنتج.

ح - استخدام براءات الاختراع.

ج - استخدام أساليب وطرائق الإنتاج.

ويقوم الطرف المرخص له في هذه الحالة بالالتزام بإنتاج سلعة مانح الترخيص وتسويقها في أسواق محددة في العقد بين الطرفين، كما ويتعهد بدفع الاستحقاق المالي المطلوب لمانح الترخيص بما يتوافق وحجم الكميات المنتجة والمباعة. ومن الملاحظ هنا بأن مانح الترخيص لا يتحمل أية مسؤولية مادية على اعتبار أن المرخص له يقوم بأعمال الإنتاج والتسويق على حد سواء.

ومن أهم المزايا التي تتحقق للشركة الدولية مانحة الترخيص نذكر:

- عدم الحاجة إلى استثمارات خارجية.

- سهولة وسرعة الدخول للأسواق الدولية.
- الاستفادة من خبرات الشركات المحلية في أعمال الإنتاج والتسويق وتجنب التعامل مع بيئة عمل أجنبية غير معروفة.
- سهولة الحصول على الموافقة على عقود الترخيص من الحكومات المحلية بسرعة أكبر من الاستثمارات المباشرة، حيث ترتبط عقود الترخيص بنقل التكنولوجية دون تحمل تكاليف عالية كما أن الشركة الدولية في هذه الحالة لا تتعرض لمخاطر المصادرة أو غيرها.
- التخلص من موانع الاستيراد التي قد تفرضها بعض الدول من خلال الرسوم الجمركية المرتفعة أو من خلال إتباع نظام الحصص على الاستيراد من بعض الأسواق أو الدول.
- التخلص من تكاليف نقل البضائع والتأمين عنها، والتغلب على مسألة انخفاض قيمة عملات البلد المستهدف مما يحسن من القدرة التنافسية لمنتجات الشركات المحلية المرخص لها.
- قد يكون الترخيص في بعض الدول هو الوسيلة الوحيدة التي تمكن من دخول أسواق هذه الدول وخاصة بالنسبة لبعض الصناعات العسكرية أو المتقدمة تقانياً.

<u>أما عيوب الترخيص فهي:</u>

- محدودية العائد المادي الذي يحصل عليه المرخص من قبل المرخص له، حيث أنه لا يتعدى الـ ٥٪ إلى إجمالي حجم المبيعات الكلية.
- عدم تمكن الشركات الدولية التي لا تمتلك إسماً تجارياً براقاً أو ميّزة تقانية فريدة من دخول الأسواق الدولية.
- قد تخلق عقود الترخيص منافساً شرساً لمانح الترخيص في حال تمكن المرخص له من اكتساب المهارات العالمية والخبرات والمعارف التقانية التي تؤهله للإنتاج والتسويق في الأسواق الخارجية دون الحاجة إلى مساعدة مانح الترخيص.
- عدم تمكن مانح الترخيص من السيطرة على البرامج الإنتاجية والتسويقية للمرخص له إلا في حدود ضيقة، وأكثر شيء يمكنه فعله هو إلغاء الترخيص إذا أجازت الشروط له ذلك.

تأسيساً على ما تقدم فإن الشركات المانحة للتراخيص يجب أن تهتم اهتماماً خاصاً باختيار البلدان والشركات المحلية التي تتوافق مع تطلعاتها وأهدافها في حال إبرام عقود تراخيص معها. وهذا يحتم الاهتمام بعملية إدارة عقود الترخيص من النواحي التالية:

أ- بما أن الارتباط بموجب عقود الترخيص بين الطرفين سيكون لمدة طويلة نسبياً فإن الشركة الدولية المانحة يجب أن تجري مسحاً وتقويماً دقيقاً للشركات المرشحة لتمنح تراخيص بناء على الأهلية الإدارية والفنية والأخلاقية.

ب- قد تلجأ الشركة المانحة للترخيص إلى تحديد بعض الشروط في عقد الترخيص كحماية مصالحها من حيث الاحتفاظ بحق السيطرة النسبي على استخدام الحقوق الممنوحة للمرخص له من جهة وعلى التزام المرخص له بشروط الحدود الجغرافية للسوق التي يمكن تغطيتها ومدة العقد والمقابل المادي من جهة أخرى.

ج - عدم إعطاء المرخص له كامل مكونات العملية الإنتاجية والاحتفاظ ببعض الأسرار الصناعية الخاصة لكي يبقى المرخص له بحاجة دائمة إلى مانح الترخيص.

د- مشاركة مانح الترخيص المرخص له، في بعض الاستثمارات بحيث يتاح له إمكانية الحد من استقلالية المرخص له.

هـ- أن يتضمن عقد الترخيص شروطاً يتم بموجبها ضرورة تجديد الترخيص في حال تمكن الشركة مانحة الترخيص من تحقيق إنجازات وتحسينات في العملية الإنتاجية يريد الاستفادة منها المرخص. له وفى حال كانت التحسينات من طرف المرخص له فيجب الإشارة في العقد إلى إمكانية استفادة الشركة المانحة من هذه التحسينات والتطويرات.

و- احتفاظ الشركة المانحة بتفوقها التكنولوجي والإنتاجي والتسويقي يؤهلها لضمان استمرار المرخص له بالحاجة إليها واللجوء للاستفادة من خبراتها ومعارفها، والعمل على مساعدته في حل مشاكله الإنتاجية والتسويقية بشكل يضمن ولاءه للشركة المانحة ويجعله أكثر تقبلاً لشروطها.

٣- عقود الامتياز :

لا تختلف عقود الامتياز عن عقود الترخيص كثيراً، حيث أن الشركة المانحة حق الامتياز لشركة أخرى في دولة ثانية أو أكثر لأداء وتنفيذ عمل معين وفق الطريقة التي تحددها الشركة المانحة لفترة زمنية محددة ولقاء عائد مالي مناسب، وشريطة أن تحصل الشركة الحاصلة على الامتياز حق استخدام الاسم التجاري للشركة الأم.

وتعتبر عقود الامتياز من الوسائل الكفيلة بدخول الأسواق الدولية بشكل سريع وبدون تكاليف مالية تذكر وخاصة في مجالات إنشاء الفنادق، والمطاعم للوجبات السريعة، وشركات تأجير السيارات وغير ذلك. **ومن أهم مزايا عقود الامتياز**:استخدام طريقة موحدة بالنسبة لعملية التسويق- استبعاد المخاطر السياسية أو تقليصها إلى أدنى حد ممكن – إمكانية التوسع والانتشار في غالبية دول العالم بتكلفة قليلة نسبياً. على هذا فإن عقود الامتياز لا تخلو من **بعض العيوب مثل** : حجم الأرباح التي يحصل عليها المانحون غير كبير- عدم القدرة على السيطرة التامة على المستفيد من عقد الامتياز من قبل الشركة المانحة – اتساع إمكانية خلق منافس جديد للشركة مانحة الامتياز.

إن شيوع ظاهرة عقود الامتياز يتركز بشكل رئيس في مجال الإنتاج الخدمي الذي لا يحتاج إلى مهارات عالية ورأس مال كبير، بينما بالنسبة للمجالات التي تحتاج إلى استثمارات مالية ضخمة وإلى مهارات عالية في الميادين الإدارية والفنية كالإعلان والمحاسبة والتأمين والمصارف وغير ذلك لا يمكن أن تنجح فيها عقود الامتياز.

٤- عقود التسليم بالمفتاح:

تقوم في العادة الشركات الدولية بالتعاقد مع حكومات أو شركات محلية لإنشاء مشروع متكامل في مجالات الصناعة أو السياحة أو غير ذلك، بحيث تكون الشركة الدولية مسؤولة عن عملية التنفيذ بدءاً من إجراء الدراسات الاستكشافية والفنية وإعداد التصاميم الهندسية وتنفيذ الأعمال الإنشائية والميدانية المختلفة وانتهاء بتركيب الآلات والمعدات والمباشرة بالتشغيل وتدريب الفنيين والإداريين لمتابعة أعمال التشغيل مع الالتزام بتوفير خدمات ما بعد التشغيل مثل أعمال الصيانة وتوفير القطع التبديلية وغير ذلك. الأمثلة على ذلك كثيرة في مجالات الصناعة وإنشاء الفنادق والمستشفيات وقاعات المؤتمرات الدولية وتنفيذ مشاريع المترو وغيرها.

٥- عقود الإدارة :

تقوم بموجب هذا النوع من العقود شركة دولية بإدارة كافة العمليات الإدارية اليومية لإحدى الشركات في دولة أجنبية دون أن يحق لها التدخل في القرارات الرئيسية كتوزيع الأرباح أو قرارات الاستثمار والتمويل والعمالة.

الثالث – المشروعات المشتركة:

يعبر هذا النوع من المشروعات عن المشاركة في الملكية بين شركة أو أكثر من شركات الأعمال الدولية وأخرى محلية بهدف تحقيق المصالح المشتركة للأطراف المتشاركة. ويعد هذا النوع من المشروعات التي تتحمل فيها الشركة الدولية نسبة من المخاطرة تتوافق مع نسبة مساهمتها في الملكية. وتختلف نسبة ملكية الشركات الدولية من واحدة لأخرى ومن بلد لأخر، لكن المتعارف عليه بأن النسبة المملوكة للشركة الدولية تتراوح بين ٢٥-٤٩٪ وفى بعض الحالات قد تصل ٧٥٪.**وتتميز المشروعات المشتركة في دخولها للأسواق** الدولية بالمقارنة مع الأشكال السابقة بما يلي: تحقيق نسبة أعلى من الأرباح تتماشى مع نسبة المساهمة في الملكية - ارتفاع درجة السيطرة في أعمال الإنتاج والتسويق –توفر التغذية المرتدة من المعلومات عن الأوضاع السائدة في الأسواق مما يزيد من خبرة الشركة في التعامل مع الأسواق الدولية.

وبالمقابل فإن المشروعات المشتركة قد تعانى من **بعض المشكلات مثل:** توظيف رساميل أكبر وتشغيل أطر بشرية عالية التكلفة، وهذا يترافق مع زيادة في درجة المخاطرة التي قد تتعرض لها الشركة – حدوث بعض التناقضات فيما بين مصالح الطرف الأجنبي والآخر المحلى من ناحية الاختلاف حول الأسعار والأسواق ونسبة العائد الاستثماري، ومشاركة الشريك الأجنبي بتقديم التقانات المتقدمة التي يرى أنها تفوق على خبرة الشريك المحلى مما يشعره بأنه يتقاضى من العوائد أقل مما يستحق – عدم القدرة على التوافق بالنسبة لأعمال التطوير والتحسين فيما بين ما يستطيع تقديمه الشريك الأجنبي وبين ما يرغب في تنفيذه الشريك المحلى.

في ضوء ما تقدم وفى سبيل تجاوز السلبيات وتفعيل إيجابيات إقامة المشروعات المشتركة لابد من القيام قبل كل شيء بإجراء تحريات عن الشركاء المحليين يجريها ممثلو الشريك الأجنبي. وفى العادة تشتمل هذه الدراسات الأولية على الموضوعات التالية:

- التدفقات النقدية الداخلة والخارجة (هيكل رأس المال) وطريقة التمويل وتوزيع الأرباح.
- أهداف المشروع ومدى توافقها مع مصالح الأطراف.
- المساهمات المادية المنظورة وغير المنظورة لكل شريك.
- المهارات الإدارية والفنية التي يتمتع بها كل طرف.

- دور الحكومة في الدولة المضيفة ومدى توفر القوانين والأنظمة الداعمة للمشروعات المشتركة.

- كيفية تشكيل مجلس الإدارة واختيار القيادات الإدارية.

- طبيعة النشاطات الإنتاجية والخدمية التي سيؤديها المشروع المشترك.

- دراسة كافة الجوانب المرتبطة بالمزيج التسويقي بحثاً وإنتاجاً وتسعيراً وتوزيعاً وترويجاً.

يقوم في العادة فريق البحث والتحري ووضع الدراسات الأولية بالالتقاء بشكل دوري مع الأطراف المتشاركة ويحاول أن يوجد صيغة توفيقية تحقق المصالح المشتركة لكافة الأطراف بما يتوافق ومدى مساهمة كل منهما في رأس المال المادي والبشرى والمعنوي الخاص بالمشروع المشترك. وفى العادة فإن الطرف الأجنبي يساهم في تقديم التكنولوجيا المتطورة والأساليب الإدارية والتسويقية المتقدمة، بينما يساهم الشريك المحلى في خبرته بالبيئة الداخلية ومعرفته بطبيعة المنافسة والأسواق المحلية والقدرات الشرائية للمستهلكين، وقيامه بتأمين الموافقات والتراخيص المطلوبة من الأجهزة الحكومية في بلده لإنشاء المشروع.

كما ويقوم الفريق المفاوض بتحديد نسب ملكية كل طرف ومسؤوليات الإدارة والإنتاج، والتسويق والتمويل، وكذلك الموضوعات الإجرائية اليومية وبرامج وخطط المشروع المستقبلية من حيث التوسع في الإنتاج ودخول أسواق جديدة وغير ذلك. لا بد هنا من أن يتم الاتفاق حول القضايا الخاصة بالرواتب والأجور، وتوزيع الأرباح، وزيادة رأس المال شريطة أن يتم توثيق كافة هذه المسائل بشكل واضح ومحدد في عقد إنشاء المشروع المشترك.

الرابع – الاستثمار المباشر:

في هذا النوع من الاستثمارات تقوم الشركة الدولية الأجنبية باستثمار جزء من رأس مالها في دولة أخرى في مشروعات إنتاجية أو خدمية مملوكة لها بالكامل وهى المسئولة عن العمليات الإدارية والإنتاجية والتسويقية، وتكون هنا درجة المخاطرة مرتفعة نسبياً بالمقارنة مع الأشكال السابقة لدخول الأسواق الدولية وذلك لجهلها بالبيئة في الأسواق المستهدفة من النواحي الاقتصادية والقانونية والاجتماعية.

من أهم المزايا التي تحققها المشروعات المملوكة بالكامل لشركات الأعمال الدولية من خلال الاستثمار المباشر نذكر:

١. في حال امتلاك الشركة الدولية ميزة تنافسية فإنه يمكنها استغلالها في الأسواق الدولية المستهدفة على اعتبار أنها تقوم بنقل تقاناتها المتقدمة ومهارات موظفيها الإدارية والفنية والتسويقية والمالية إلى البلد المضيف حيث هي التي تتحكم بالكامل بهذه الإمكانات وتوجهها بما يخدم مصالحها العليا.

٢. الاستفادة من تخفيض تكاليف النقل والشحن والتأمين، ورخص الأيدي العاملة في البلد المضيف، واستخدام مواد أولية رخيصة نسبياً مما يعزز من القدرة التنافسية لمنتجات الشركة الدولية في أسواق البلد المضيف وغيرها من الأسواق الدولية. كما يمكن للشركة الدولية أن تتجاوز مسألة حصص الاستيراد التي تحددها بعض الحكومات على اعتبار أن إنتاج هذه الشركة يعد إنتاجاً محلياً وليس مستورداً.

٣. إن تواجد الشركة وهياكلها وكوادرها بالكامل في البلد المضيف والسوق المستهدف يمكنها من السرعة في إجراء الدراسات والبحوث التسويقية حول بيان الاحتياجات الفعلية لهذه الأسواق وتحديد قدراتها الاقتصادية وأنماطها الاستهلاكية ووضع سياسات تسويقية تستجيب لهذه المتطلبات وتسهم في إشباع هذه الاحتياجات من خلال توظيف اعتمادات إضافية لتطوير الجهود التسويقية وجعلها أكثر فاعلية.

٤. تعزيز موقع الشركة الدولية في البلد المضيف على اعتبار أنها تساهم في نقل وتوطين التقانات المتقدمة وتدريب وتأهيل العمالة المحلية على أساليب الإدارة والإنتاج الحديثة.

أما بالنسبة لبعض العيوب التي تعاني منها الشركات المملوكة كلياً للشركات الدولية في البلدان المضيفة فهي :

أ ـ بما أن الشركة الدولية تقوم بتوظيف استثمارات أجنبية كبيرة وتستخدم تقانات متقدمة وتستقطب مهارات فنية وإدارية عالية المستوى فإن درجة المخاطرة التي تتعرض لها الشركة تصبح كبيرة إذا ما قيست بالأساليب الأخرى للأسواق الدولية. وهذا يحتم على الشركة الدولية أن تقوم وبشكل مسبق بإجراء

دراسات ميدانية دقيقة حول كافة المسائل المرتبطة بالإنتاج والتمويل والتسويق والظروف الاقتصادية والقانونية السائدة في البلد المضيف بالاعتماد على قاعدة معلومات وبيانات صحيحة تمكنها في النهاية من اتخاذ القرارات الصحيحة المبنية على دراسات سليمة، ومن ثم وضع خطة استراتيجية طويلة الأجل مقسمة إلى مراحل يتم تنفيذها في إطار من الوضوح والشفافية.

ب. تحتاج في العادة مشروعات الاستثمار الخارجي المباشر إلى رساميل كبيرة قد تطول فترة استردادها نظراً لأن دراسات وبناء وتشغيل المشروع والإقلاع به تحتاج إلى فترة طويلة، وربما تكون معدلات العائد الاستثماري منخفضة في البداية، وقد تجنح الشركة لتخفيض أسعارها في سوق البلد المضيف من أجل تحقيق قدر أكبر من المنافسة السعرية بالمقارنة مع أسعار الشركات الأخرى المماثلة في نفس السوق. وفى حال فشل المشروع فإن عملية الانسحاب من سوق البلد المضيف سيكون مكلفاً ومؤلماً للغاية.

<u>تستطيع الشركات الدولية أن تمتلك مشاريع استثمارية إنتاجية أو خدمية في البلد المضيف عن أحد طريقين:</u>

١. شراء شركة محلية قائمة بتجهيزاتها وتقاناتها وخطوطها الإنتاجية واستخدام العمالة الموجودة فيها إذا كانت الأنظمة السائدة في بلد المضيف تسمح لهذا النوع من التملك. ولهذه الطريقة بعض مزاياها مثل : قصر فترة نقل الملكية والمباشرة بشكل سريع بالإنتاج وفق الظروف الجديدة، الاستفادة من الجهاز الإداري والفني المحلى العامل في الشركة ومن خبراته في الأسواق المحلية والبيئة الداخلية وعلاقاته مع الأجهزة الحكومية والعملاء والوكلاء وغير ذلك مما يسهل مهمة الإدارة الجديدة. لكن في بعض الحالات قد لا تجد الشركة الدولية شركة محلية تعتمد الأساليب الإدارية والإنتاجية المتقدمة والتي تعتمد على تقانات حديثة ومعاصرة ذات قدرات إنتاجية عالية وهذا بدوره يحتم على الشركة الدولية إعادة النظر بأساليب وتقانات الإدارة والإنتاج للتكيف مع طبيعة التطور الحاصل عالمياً في هذا المجال، وقد يحتاج ذلك إلى تكاليف مرتفعة وزمن إضافي لغاية التشغيل النهائي.

٢. قيام الشركة الدولية بإنشاء شركة جديدة بالكامل في البلد المضيف استناداً إلى دراساتها الخاصة بالجدوى الاقتصادية والفنية والتسويقية من جهة وإلى تصاميمها الفنية والهندسية وخطوطها الإنتاجية المتقدمة وإلى مهارات إدارييها وفنييها من جهة أخرى. إن هذا الشكل من الاستثمار يساعد الشركة على اتباع نفس أساليبها وطرائقها المستخدمة في البلد الأم مع إدخال بعض التعديلات أو التغييرات التي تناسب البيئة المحلية- الوطنية للبلد المضيف، وخاصة لجهة دراسة الأوضاع الاقتصادية فيه، وتقديم تشكيلة من السلع والخدمات التي تتناسب وإمكانات السوق الجديدة وأذواق المستهلكين فيها.

الخامس : التحالفات الاستراتيجية :

تنشأ التحالفات الاستراتيجية وخاصة بين الشركات العملاقة التي تعود ملكيتها لعدة دول والتي تسود فيما بينها علاقات تنافسية عبر صيغة من العلاقات التعاقدية لتحقيق أهداف ومصالح مشتركة للشركات المتحالفة مع بعضها البعض، كالتعاون القائم بين شركات صناعة الحاسوب أو أجهزة التصوير والاتصالات، أو صناعة الطائرات أو حتى الأدوية. وتعود ملكية هذه الشركات لليابان والولايات المتحدة ودول الاتحاد الأوروبي ومجموعة دول جنوب شرق آسيا. والذي يجمعها هو تحقيق أهداف ومصالح مشتركة سواء فيما يتعلق بالتطوير التكنولوجي أو المساعدة في تسويق بعض المنتجات العائدة لشركات أمريكية مثلاً في أسواق اليابان، والعكس صحيح.

ومن ثمار هذه التحالفات الاستراتيجية دخول الأسواق المستهدفة من قبل الأطراف المتحالفة وذلك بطريقة منخفضة التكلفة نسبياً بالمقارنة مع المشروعات المشتركة أو الاتفاقيات التعاقدية، دون أن يتعارض ذلك من المصالح المتبادلة. كأن تقوم إحدى شركات صناعة الأدوية بإدخال وتسويق أحد العقاقير الطبية المصنعة في شركة خارج حدودها والتي لا يوجد له مثيل على خطوطها الإنتاجية. وقد تحاول الشركة في هذه الحالة تكوين تحالف مع الشركة الأصل (التي تقع خارج حدودها) لإنتاج هذا العقار على خطوطها الإنتاجية وتسويقه محلياً.

والشركات العملاقة في العادة تدخل في تحالفات استراتيجية فيما بينها في مجالات تطوير البحوث العلمية الهادفة لتحقيق التطور التكنولوجي، ومن أجل المساعدة في الدخول إلى أسواق دولية جديدة، أو التعاون في مجالات الإنتاج والتصنيع.

ومن أهم المعايير التي تعتمدها الشركات الدولية لاختيار شركاء التحالف [1]

أ - أن يكون لدى كل طرف ميزه تنافسية- إنتاجية أو تكنولوجية أو تسويقية.

ب - أن تكون مساهمات كل طرف متوازنة.

ج - أن يتفق الطرفان على الاستراتيجية العالمية المزمع اتباعها.

د - أن يكون احتمال تحول أحد الأطراف إلى منافس قوي في المستقبل احتمالاً ضعيفاً.

ه - أن يكون من المفضل التعاون مع الطرف الآخر بدلاً من منافسته.

و - أن يكون هناك توافق بين الشركتين على مستوى الإدارة العليا لكل منهما.

وكما أسلفنا فإن التحالفات القائمة فيما بين الشركات العملاقة في العالم تقوم على أساس:

١. تحالفات استراتيجية تسويقية كأن يتم الاندماج فيما بين شركتين مملوكتين لدولتين مختلفتين لتشكيل تحالف استراتيجي لاستخدام نفس شبكة واقنية التوزيع العائدة للشركتين في منطقة جغرافية محددة، وذلك للاستفادة من التخفيض في تكاليف نقل البضائع والمنتجات.

٢. تحالفات استراتيجية إنتاجية فيما بين شركات صناعة السيارات الطائرات، الحاسبات العالمية، بحيث تستفيد إحدى الشركات من المزايا الخاصة التي تتمتع بها الشركة الأخرى، كأن تشترك شركات أمريكية وأخرى يابانية بإنتاج مشترك لعدد محدود من السيارات في السوق الأميركية بحيث تتاح للشركة اليابانية إمكانية دخول الأسواق الأمريكية دون عوائق، كما ويتاح للشركة الأمريكية الاستفادة من التقانات المتطورة في صناعة السيارات الصغيرة والمتوسطة التي بدأت تظهر الحاجة إليها بشكل واسع في السوق الأمريكية.

٣. تحالفات استراتيجية تكنولوجية غايتها الأساسية الاستفادة من الخبرات التكنولوجية المتطورة لدى شركة ما في بلد ما مقابل الدخول إلى الأسواق الدولية. كأن تقوم إحدى شركات صناعة الحاسبات بالتحالف مع إحدى الشركات المماثلة لها في إحدى الدول الأوروبية بحيث يصبح بإمكان الشركة الأوروبية إضافة بعض

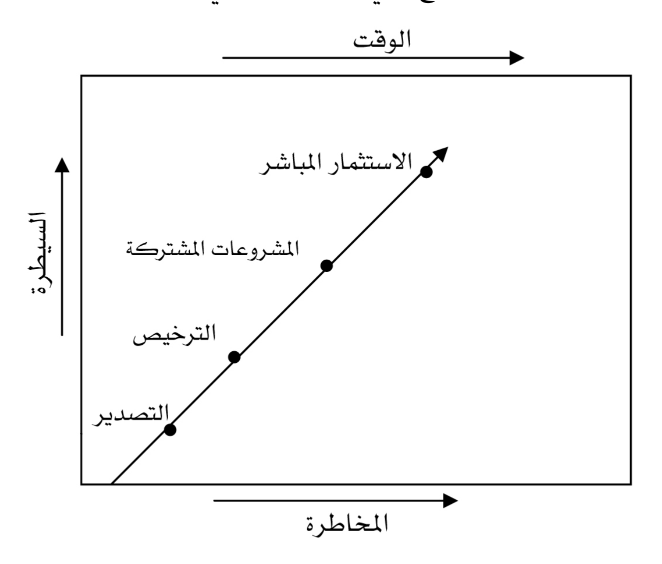
---

(١) د. شامل محمد الحموي وآخرون: إدارة الأعمال الدولية، منشورات جامعة عين شمس بالقاهرة، ٢٠٠٣ ص٤٦٦- ٤٦٧.

أنواع الحواسيب اليابانية لتصنع على خطوطها الإنتاجية مقابل تبنى هذه الشركة توزيع منتجات الشركة اليابانية من هذا النوع من الحاسبات في الأسواق الأوروبية.

في الآونة الأخيرة بدأت تظهر أشكال جديدة لدخول الأسواق الدولية تمثلت في الاندماجات الكبيرة فيما بين العديد من الشركات الصناعية العملاقة التي تعود ملكيتها لأكثر من دولة، وكذا الأمر بالنسبة للمؤسسات المالية والمصرفية، وذلك بهدف الإفادة من الجوانب المالية والتقانية والإدارية والتسويقية لتزيد من إحكام قبضتها وسيطرتها على مقدرات الأسواق الدولية.

أما على صعيد استراتيجيات دخول الأسواق الدولية فقد تطور قرار هذه الشركات في دخول هذه الأسواق ليصبح علي الشكل التالي: [1]



الشكل رقم /٦/
تطور قرار الشركة في دخول الأسواق الدولية

السادس - الاندماج فيما بين الشركات:

في ظل البيئة التنافسية الدولية التي بدأت ترخي سدولها في أعقاب ظهور منظمة التجارة العالمية وتحرير التجارة أصبحت كبريات الشركات العالمية مهتمة بموضوع تخفيض حدة التنافس من جهة وزيادة إمكاناتها المادية واستخدام المهارات البشرية العالية المستوى من جهة أخرى، وذلك في سبيل زيادة الإنتاج وتخفيض تكاليفه وتحسين نوعيته

---

(١) نفس المصدر السابق ص ٤٧١

وتحقيق المزيد من التحكم في الأسواق المحلية والعالمية بعد تعزيز القدرات التنافسية. وكل ذلك بدأ تحقيقه من خلال تنفيذ سياسات الاندماج فيما بين الشركات الدولية العملاقة، أو عن طريق قيام إحدى الشركات الكبيرة بشراء أصول شركة أخرى كليا أو جزئياً، وقد يقترن ذلك أحياناً بإعادة تأسيس الشركة المدمجة أو المكتسبة (التي قامت بشراء شركة ثانية أو أكثر)، وذلك من خلال التخلص من بعض الفروع أو الأقسام غير الفعالة عن طريق البيع أو الإلغاء.

١ - أنواع الاندماج :

إن المصطلحات الأكثر شيوعاً واستخدما في هذا النشاط هي الاندماجات والاكتسابات وشراء الحصص. والاختلاف بين الاندماج والاكتساب هو فني لجهة تحديد طبيعة الصفقة المالية، حيث يتم في ظل الاندماج تكوين شركة جديدة واحدة تندمج فيها شركتان أو أكثر في كيان واحد له أهداف وبرامج وسياسات واحدة كما هو الحال في اندماجات بعض المؤسسات المالية والمصرفية في أوروبا وأمريكا واليابان.

أما في ظل الاكتساب فتقوم إحدى الشركات بشراء شركة أخرى أو أكثر أو بعض أجزاء هذه الشركات وتنشأ باعتبارها الشركة الأساس أو المسيطرة، حيث تقوم هذه الأخيرة بالالتزام بتسديد كافة الاستحقاقات المالية والالتزامات التعاقدية للشركة التي يتم اكتسابها. كما يوجد شكل آخر من أشكال الاكتساب تقوم بموجبه إحدى الشركات ببيع نسبة من نشاطها التجاري إلى شركة أخرى.

كما ظهرت في العقود الأخيرة عملية الاكتساب عن طريق شراء الحصص العائدة لشركات أخرى، وذلك عن طريق قيام فرد أو أكثر بشراء الشركة (أو فرع من الشركة) بأموال يتم اقتراضها بضمان موجودات الشركة التي يشترونها.

إن عملية شراء الحصص محفوفة بالمخاطر المتمثلة في ضرورة تسديد الديون على شكل دفعات مع الفوائد المترتبة عليها بالإضافة إلى المرتبات والإيجارات والأقساط الأخرى مما يضعف مرونة الشركة التشغيلية ويعرضها للخطر وخاصة في حالات المنافسة الحادة والركود الاقتصادي بحيث يصعب الوفاء بالالتزامات المالية المترتبة على الشركة.

تقوم أحياناً بعض المؤسسات التجارية بتوحيد قواها من خلال إقامة تحالف لتحقيق أهداف معينة في إطار مشروع محدد لفترة معينة أو قد تطول لعدة سنوات كما هو الحال

بالنسبة لبعض مؤسسات البحث العلمي أو الشركات الصناعية التي تسعى لتكوين مواد جديدة أو اختراع بعض الطرق أو الأساليب الإنتاجية المتطورة أو تصنيع أدوية محددة لعلاج أمراض معينة، وهو ما يطلق عليه أحياناً " اتحاد الهيئات" الشبيه بالمشاركة لكنه يتضمن الجهود الموحدة لعدة شركات كما هو الحال في الاتحاد الدولي لتصميم نظام تلفزيوني ذو صور عالية الدقة والوضوح.

كما وتوجد أشكال أخرى مثل الاتحادات التعاونية التي تضم مجموعة من الأشخاص أو الشركات الصغيرة التي تكون توجهاتها وأهدافها واحدة وتعمل بصورة جماعية من أجل الحصول على قوة تفاوضية أفضل، وللاستفادة من اقتصاديات الحجم، وتقوم بتقسيم الأرباح بين الأعضاء وفق نظامها الداخلي.

٢ - كيف يحدث الاندماج ؟

إن ما يزيد عن ٩٠٪ من إجمالي الاندماجات والاكتسابات يتم عن طريق التعاقد والصفقات المباشرة فيما بين الإطراف التي ترغب بتحقيق نوع محدد من الاندماج، وقد تسود أحياناً حالات الاستيلاء العدائية، حيث يقوم أحد الأطراف باستخدام مختلف الوسائل التي تمكنه من السيطرة على الشركة ضد رغبة الإدارة القائمة، وفى حال نجاحه يتم عزل المديرين الآخرين. والاستيلاء العدائي هذا قد يتم بطريقتين (الإدارة المعاصرة، دافيدراتشمان وآخرون ٢٠٠١) هما:

الأولى: عرض العطاء، حيث يعرض بموجب هذه الطريقة الغازي (المستولى) شراء عدد من أسهم رأس المال في الشركة المساهمة بسعر محدد ويكون السعر المعروض أعلى عادة من السعر الجاري للأسهم بحيث يندفع حاملو الأسهم لبيع أسهمهم مما يمكن الغازي من الحصول على نسبة من الأسهم تمكنه من السيطرة على مقدرات الشركة وإدارتها.

الثانية: حرب الوكيل، حيث يقوم الغازي بشبه معركة علاقات عامة من أجل كسب أصوات حاملي الأسهم أملاً في تجنيد ما يكفى من الأصوات لإبعاد المجلس والإدارة الحالية وتنصيب من يراه مناسبا للتحكم في قرارات مجلس الإدارة وسياسات الشركة. لكن الاندماجات الودية عن طريق التعاقد والصفقات فيما بين شركتين أو أكثر تتطلب الاتفاق بين المديرين والمالكين حول كيفية انتقال وتقاسم السلطات الإدارية وإحداث التغييرات المطلوبة في الهياكل والوظائف في ضوء السياسات الجديدة والأهداف

المرسومة للشركة المدمجة. ويحدد الخبراء خمس خطوات كما يرى ريتشمان يجب على الشركات اتخاذها لتساعد على الانتقال الممهد من شركتين إلى شركة واحدة:

١. **لا تندفع:** حيث أن المؤسسة الاستشارية والمحاسبية الدولية أرثراندرسون احتاجت إلى ثلاث سنوات من أجل التعرف على سياسات وأشخاص وعمليات شركة أساهيشينوا اليابانية التي برمجت شركة أرثراندرسون لشرائها.
٢. **تحرى عن شريكك المحتمل:** من خلال دراسة التفاصيل المالية والتعاقدية والالتزامات والاستحقاقات المترتبة على الطرف المراد الاندماج معه، والتعرف على علاقاته بالمتعاقدين معه من بنوك ومستهلكين وموردين، وتحديد درجة رضاء كل منهم عن الشركة وتعاقداتها، لكي لا يشعر أحد الأطراف بأنه قد وقع في ورطة مع شريكه الآخر لكن بعد فوات الأوان.
٣. **أستخدم أفضل ما في كل شركة:** أي القيام بجرد أفضل التقنيات والتعرف على أكفأ المهارات وأنجح الخطوط والأساليب الإنتاجية لدى الشركتين الراغبتين بالاندماج لتكوين شركة جديدة من خلال استخدام أفضل ما في كل منهما على أسس إدارية وتقانية معاصرة.
٤. **كن أميناً مع الموظفين:** الذين قد يواجهون تغيرات وتحولات كبيرة نتيجة للاندماج من حيث تغيير مكان العمل وطبيعته. لذا لابد من توفير الأجواء والمناخات الملائمة التي تمكن جميع العاملين وفى مختلف المستويات من التكيف السريع مع الأوضاع الجديدة والتفاعل معها بشكل إيجابي وخلاق.
٥. **اعتنِ بالأشخاص** الذين تريد الاحتفاظ بهم لضمان ولائهم للشركة ورسالتها وأهدافها لأن ذلك يجنبك فقدان عناصر بشرية كفوءة أنت بأمس الحاجة إليها وإلى تعاونها الإيجابي.

والاندماجات ليست وليدة نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين، حيث حدثت واحدة من أكبر عمليات الاندماج في الولايات المتحدة الأمريكية عندما قام الرأسماليون بتشكيل مايسمى بالاتحادات الاحتكارية في مجالات البترول والحديد للتحكم بالأسواق على شكل اندماجات أفقية بين شركات متنافسة تمارس نفس النشاط للإفادة من اقتصاديات الحجم وتعزيز القدرات التنافسية في الأسواق، لكن الحكومة تدخلت لحل هذا النوع من الاتحادات عام ١٩١١. أما في العشرينات من القرن الماضي فقد

ظهـرت الانـدماجات الرأسـية الـتي تكـون فيهـا الـشركة مـشتركة في مرحلـة مـن مراحـل العمليات الإنتاجية لضمان الموردين والأسواق.

كمـا وظهـرت في نهايـة الـسيتينات وبدايـة الـسبعينات مـن القـرن الماضـي الانـدماجات المتكتلة لتخفيف مخاطر الاقتصاد غير المستقر. وجاءت المرحلـة الرابعـة في الثمانينـات الـتي شـاعت فيهـا الانـدماجات والاكتساباث وعمليـات شـراء الحـصص لتحقيـق الأربـاح العاليـة والسريعة.

أما الاندماجات التي حدثت في التسعينات فقد تمت عن طريق الصفقات التي تعقد بين الشركات المساهمة العملاقة لبلوغ أهداف استراتيجية من خلال استخدام النقود والأسهم لجذب المؤسسات التجارية أو الخدمية أو الصناعية بشكل اختياري لأجل تعظيم المركز الإنتـاجي والتسويقي للشركات المندمجـة في الأسـواق الداخليـة والخارجيـة، حيـث بـدأت الشركات الأمريكية بشق طريقها إلى أسواق أوروبا واليابـان والـصين وأمريكـا الجنوبيـة وغيرها.

وقد رأى البعض بأن الاندماجات تشكل عبئاً ثقيلاً من الديون ذات المخـاطر المرتفعـة، وتبتعـد عـن الاسـتثمارات في الأصـول والتقانـات الإنتاجيـة العاليـة وإقامـة صـناعات وليـدة متطورة. والدليل على ذلك أن العديد من عمالقـة الشركات مثل بوردون وجوديير ومـاريوت كانت تدفع ما يزيد عن المليون دولار يومياً كفوائد فقط لهذه الديون.

وفى نفس الوقت نلاحظ في ظل الاندماجات أن الشركات تجد نفسها مضطرة لـدفع تعويضات كبيرة للعـاملين الـذين تم الاسـتغناء عـن خدماتهم أو للمـديرين المعينـين مجـدداً، وكذلك الأمر فإن المستهلكين سوف يضطرون لدفع أسعار أعلى بسبب تراجع المنافسة.

٣- الالتفاف على موضوع الاندماج والاكتساب :

لقـد اعتمـدت مجـالس الإدارات في العديـد مـن الـشركات العالميـة الكـبيرة بعـض الأساليب المانعة للاندماج أو الاستيلاء غير المرغوب فيـه مثل القيـام بشراء أسـهم الشركة التي سبق بيعها وسحبها من سوق التداول للحؤول دون تمكين بعض الـراغبين في الاسـتيلاء على مقدرات الشركة من شراء هذه الأسهم.

كما أن هناك أساليب أخرى أطلق عليها ريتشمان في كتابه "الإدارة المعاصرة" مـدخل "حبة السم" الهادف إلى جعل الشركة تبدو أقل قيمة من حقيقتهـا بالنـسبة للغـازي المرتقـب،

وذلك من خلال إصدار أسهم جديدة تباع إلى حملة الأسهم الحاليين بأسعار أقل من السعر السائد في السوق المالية مما يعقد مهمة من يود الاستيلاء على الشركة ومقدراتها.

كما أن هناك مبدأ الباراشوت الذهبي الذي يقدم مجموعة من الضمانات للمديرين المركزيين في الشركة تتمثل في ضرورة دفع تعويضات مجزية لهؤلاء المدراء والموظفين الكبار في حال الاندماج أو الاستيلاء على الشركة مع الاستغناء عن هؤلاء المدراء، حيث تقدر تعويضات كل منهم بملايين الدولارات.

كما توجد طرق أخرى مثل طريق " الطارد المحتال " والتي تتمثل في أن حاملي أغلبية الأسهم يجب أن يوافقوا ويصدقوا على أية محاولة استيلاء أو اندماج، أو أن يحاولوا إقناع أحد المشترين المناسبين الذي يمكن أن يقوم بإدارة الشركة وفقاً لأهدافها ورسالتها الأساسية بعد شراء جزء كبير من أسهمها. وبهذا يتم قطع الطريق على أية محاولة استيلاء.

ويبين الدكتور أحمد أحمد بأن حركة الاندماجات والاستملاكات تتطور باستمرار وكل يوم تدخل في هذه الدائرة نشاطات جديدة مثل : النفط والخدمات المالية والمصرفية، الاتصالات، الأدوية، صناعة السيارات، صناعة مختلف أنواع التبوغ، صناعة الحاسبات والبرمجيات وغيرها.وقد وصل حجم الاندماجات إلى ما يزيد عن تريليون دولار سنوياً اعتبارا من بداية ١٩٩٩.

ويضمن نجاح عملية الاندماج كون الشركات متكاملة مع بعضها جغرافياً أو من حيث التشكيلات السلعية شريطة توافق الثقافات الإدارية المعمول بها والمتبعة في بلدان هذه الشركات.

إن العولمة الاقتصادية والتحرير التجاري وانفتاح الأسواق ساعد على تفعيل مسألة الاندماج والاستملاك كما هو الحال بالنسبة لاندماج شركتي مرسيدس بنز الألمانية وكرايسلر الأمريكية للاستفادة من اقتصاديات الحجم، حيث يقدر الاقتصاديون بأن الشركة التي لن تكون قادرة على إنتاج ما يزيد عن خمسة ملايين سيارة سنوياً لن تستطيع الصمود في الأسواق خلال العشر سنوات القادمة مما يدعو الشركات العملاقة إلى الاندماج فيما بينها.

والجدول التالي المأخوذ من كتاب إدارة الأعمال الدولية للدكتور الأحمد يبين أكبر استملاكات واندماجات في التاريخ.

الثمن(بليون دولار)	السنة	القطاع	الشركة المستهدفة	الشركة المشترية
٧٥	١٩٩٨	بترول	موبيك	إكسون Exon
٧٢	١٩٩٨	خدمات مالية	ستى كورب	ترافلرز Travellers
٦٢	١٩٩٨	اتصالات عن بعد	اميرتك	أس بى سى كومينيكشنز
٦٠	١٩٩٨	مصارف	بنك أون امريكا	نشنزبانك
٤٨	١٩٩٨	اتصالات عن بعد	تيلى كومينيكشنز TCI	إيه تى أند تى AT&T
٣٧	١٩٩٧	اتصالات عن بعد	إم سى أى كومينيكشنز MCI	ورلدكوم.World com
٣٦	١٩٩٦	أدوية	سيبا – جايجى	ساندوز
٣٦	١٩٩٧	خدمات مالية	بات BAT	زيورخ فيرشرنج
٣٥	١٩٩٨	سيارات	كرايسلر	ديملربنز
٢٥	١٩٩٨	تبغ	أرجى أر ناسكو	كولبرج كارفس روبرتز KKR
٢٢	١٩٩٧	مصارف	سويس بانك كوربوريشن SBC	يونيون بانك أون سونز لاند UBS
٢١	١٩٩٨	مصارف	تايوكوب	بانك متسوى
١٨٣	٢٠٠٠	اتصالات	مانسمان	فودافون

جدول رقم /١/

أكبر استملاكات واندماجات بين الشركات فى التاريخ

السابع – الشركات متعددة الجنسية والأعمال الدولية :

Multinational Companies and International Business

١ - نشاط الشركات متعددة الجنسية:

يتسم العصر الذي نعيشه بعصر الاندماجات والتحالفات الاستراتيجية بعد أن تربعت ولا تزال على الساحة الاقتصادية الدولية الشركات متعددة الجنسية التي بدأت بالانتشار مع أوائل القرن الماضي ونمت بشكل ملحوظ اعتبارا من نهاية الحرب العالمية الثانية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبلدان أوروبا الغربية آنذاك وبعض الدول الآسيوية كاليابان وكوريا ومالزيا وسنغافورة وهونج كونج وتايوان، لدرجة أن عدد الشركات المتعددة الجنسية وصل في عام ١٩٩٨إلى /٤٥٠٠٠/ شركة تضم ما يزيد عن/٢٨٠,٠٠٠/

فرع منتشرة في كل أرجاء المعمورة، تقدر مبيعاتها السنوية بما يزيد عن / ٧/ ترليون دولار محققة بذلك حوالي ربع القيمة المضافة للسلع والخدمات المكونة في العالم (من كتاب طاهر عطية عن كتاب زينكوتا وآخرين ص ٢٤٥).

كما وتشير مجلة بزنس ويك عن عام ١٩٩٨ (د. أحمد أحمد ص ٣٤-٣٥) إلى الشركات الأكبر قيمة من حيث المبيعات في العالم كما هو مدون في الجدولين رقم /٢/ورقم /٣/ التاليين:

اسم الشركة	موطن الشركة	القيمة السوقية (بلايين الدولارات)
١. جنرال الكتريك	الولايات المتحدة	٢٧٢
٢. مايكروسوفت	الولايات المتحدة	٢٠٩
٣. مجموعة شركة شل	انجلترا- هولاندا	١٩٦
٤. كوكاكولا	الولايات المتحدة	١٩٤
٥. أكسون	الولايات المتحدة	١٧٣
٦. ميرك	الولايات المتحدة	١٤٠
٧. فايزر	الولايات المتحدة	١٣٣
٨. نييون للهاتف والتلغراف NTT	اليابان	١٣١
٩. مخازن وول مارت	الولايات المتحدة	١٢٤
١٠. أنتل	الولايات المتحدة	١٢١

جدول رقم / ٢/ الشركات الأكبر قيمة في العالم عن عام ١٩٩٨

❖ ستة من هذه الشركات كانت ضمن العشرة الأوائل في عام ١٩٩٩ (الثلاثة الأوائل مع اكسون وآخر اثنتين) ومايكروسوفت قفزت إلى المقدمة بقيمة /٤٠٧/ بليون دولار تليها جنرال الكتريك بقيمة /٣٣٣/ بليون دولار.

اسم الشركة	موطن الشركة	القيمة السوقية (بلايين الدولارات)
١. جنرال موتورز	الولايات المتحدة	١٧٨
٢. فورد للسيارات	الولايات المتحدة	١٥٤
٣. مجموعة شركة شل	انجلترا- هولاندا	١٢٨
٤. متسوى	اليابان	١٢٦
٥. أكسون	الولايات المتحدة	١٢٠
٦. مخازن وول ـ مارت	الولايات المتحدة	١١٨
٧. متسوبيشى	اليابان	١١٤
٨. جنرال الكتريك	الولايات المتحدة	٩١
٩. سوميتو مو	اليابان	٩١
١٠. تويوتا	اليابان	٨٤

❖ أغفل هذا الجدول إجمالي مبيعات شركة مايكروسوفت التي تتصدر قائمة الشركات الأكثر قيمة

جدول رقم / ٣/ الشركات الأكثر مبيعات في العالم عن عام ١٩٩٧

ويشير د. أحمد أحمد إلى أن المبيعات الكلية لشركة جنرال موتورز الأمريكية في عام ١٩٩٧ كانت الأكبر على المستوى العالمي / ١٧٨/ بليون دولار أمريكي حيث يفوق هذا الرقم الناتج المحلى الإجمالي لـ ١٢٩ دولة كلٌ على حدة. أي أن هناك /١٤/ دولة فقط يزيد إنتاجها الإجمالي عن قيمة مبيعات شركة جنرال موتورز تليها شركة فورد/١٥٤/ ومجموعة شل /١٢٨/ بليون دولار. وبشكل عام يوجد /٩٠٠ / شركة في الدول المتقدمة تفوق مبيعات الواحدة منها مبلغ البليون دولار لعام ١٩٩٧. والبلدان الأصلية للألف شركة العملاقة فقد كانت الأولى في الولايات المتحدة (٤٨٠ شركة) تليها اليابان (١١٦ شركة) ثم بريطانيا (١١٥ شركة) وبعدها فرنسا (٥١ شركة) وألمانيا (٤٦ شركة). لكن هذه اللوحة تطرأ عليها تعديلات باستمرار نتيجة لتفوق شركة على أخرى أو بلد على آخر بفضل التطورات الاقتصادية والتقانية وحصول بعض الأزمات المالية والاقتصادية في العديد من دول العالم، لهذا فإن الترتيب المشار إليه أعلاه قد يتغير ما بين سنة وأخرى.

كما يوجد العديد من الشركات في الدول النامية التي زادت قيمتها السوقية عن البليون دولار ونصف البليون تعود ملكيتها لكوريا وتايون والبرازيل والمكسيك، وقد زادت مبيعات كل منها عن البليون دولار سنوياً كما أشارت مجلة فورش العالمية إلى دخول

شركات من أصل عربي نادي العمالقة مثل مؤسسة البترول الكويتية وشركة سابك السعودية ضمن أكبر /٥٠٠/ شركة صناعية في العالم. أما من حيث الرأسمالية السوقية فقد كانت شركة سابك السعودية في المقدمة (١٠,٨) بليون دولار تليها الاتصالات الإماراتية (٤,٦) بليون دولار.

والجدول رقم /٤/ يبين أكبر ٢٥ شركة صناعية متعددة الجنسية حسب ترتيب الأهمية.

الترتيب	اسم الشركة	الدولة	المبيعات (بليون دولار)
١	جنرال موتورز	أمريكا	١٦٨,٤
٢	فورد	أمريكا	١٤٧
٣	مجموعة شل	أمريكا- هولندا	١٢٨
٤	اكسون	أمريكا	١١٩
٥	تويوتا	اليابان	١٠٩
٦	وول مارت	أمريكا	١٠٦
٧	جنرال الكتريك	أمريكا	٧٩
٨	نيبون للاتصالات	اليابان	٧٨
٩	أي. بى. م	أمريكا	٧٦
١٠	هيتاشي	اليابان	٧٦
١١	A.T.T	أمريكا	٧٥
١٢	موبيل	أمريكا	٧٢
١٣	ديملر - بنز	ألمانيا	٧٢
١٤	البترول البريطانية	بريطانيا	٧٠
١٥	ميتسوبشي للاكترونيات	اليابان	٦٨
١٦	فولكس فاجن	ألمانيا	٦٧
١٧	دايو	كوريا	٦٥

١٨	سمينس	ألمانيا	٦٤
١٩	كرايسلر	أمريكا	٦١
٢٠	نيسان للسيارات	اليابان	٥٩
٢١	فيليب مورس	امريكا	٥٥
٢٢	بونليفر	انجلترا – هولاندا	٥٢
٢٣	فيات	إيطاليا	٥١
٢٤	سونى	اليابان	٥٠
٢٥	نستلة	سويسرا	٤٩

جدول رقم /٤/ أكبر ٢٥ شركة صناعية متعددة الجنسية حسب ترتيب الأهمية/

د. طاهر عطية ص ٢٤٦/.

كما هو واضح من الجدول السابق فإن هذه الشركات موزعة من حيث مركزها الرئيسي على الولايات المتحدة الأمريكية / ١٠ شركات/ وثمانية في أوربا وسبعة في آسيا وعلى وجه التحديد في اليابان وكوريا. والعديد من هذه الشركات تمتد نشاطاتها إلى أكثر من مائة دولة فشركة أي.ب. م. / IBM / لها فروع في أكثر من / ١٣٢/دولة، وتمتلك الشركات الـ ٥٠٠ الأكبر في العالم أكثر من ٨٠٪ من الاستثمار الأجنبي المباشر على الصعيد الدولي. كما وتحوز الشركات متعددة الجنسية على ٣٠٪ من استثمارات الإنتاج في البترول وعلى ٤٥٪ من التسويق والتكرير، و ٦٠٪ من الإنتاج العالمي في مجال الزراعة، وتسيطر الشركات متعددة الجنسية على السوق العالمية للبترول في حدود ٥٠٪.

٢ - ما هي الشركة متعددة الجنسية؟

وهى ذلك النوع من الشركات التي تمارس نشاطاتها عبر الحدود وفى أكثر من دولة في العادة من خلال إقامة فروع لها في هذه الدول. كما تعرفها الأمم المتحدة على أنها الشركة التي تملك أو تسيطر على الإنتاج أو تسهل الخدمات خارج الحدود التي أنشئت فيها. لكن هذا التعريف غير شامل على اعتبار أنه لا يأخذ بالحسبان الجوانب المرتبطة بحجم أعمال الشركة وإجمالي رأسمالها وأرباحها السنوية والنشاطات والسلع التي تتعامل

بها. لذا يفضل اعتماد مجموعة من المعايير التي يتم تصنيف الشركة على أنها متعددة الجنسية من خلالها، وأهم هذه المعايير كما يراها العديد من الباحثين هي:

أ - مجموعة الدول التي تمارس الشركة نشاطاتها على أراضيها.

ب - أن لا يقل الدخل المتحقق من ممارسة نشاطات الشركة خارج البلد الأم عن ٢٠-٣٠ ٪ من إجمالي الدخل للشركة بشكل عام.

ج - مجموعة الدول أو الشركات أو الجنسيات التي تشترك في ملكية الشركة متعددة الجنسية.

د - مدى انتشار سلع الشركة وخدماتها في الأسواق الدولية وأثر ذلك على استراتيجيتها الإنتاجية والتوزيعية.

ه - فلسفة إدارة الشركة في توجهاتها إلى الأسواق الخارجية التي تؤثر برسم سياساتها الإنتاجية والتسويقية، كأن تكون إدارة الشركة مسكونة مثلاً بالسعي لتلبية احتياجات أكبر قدر ممكن من الدول من سلعة معينة بأكبر حصة.

رغم عدم الاتفاق بين علماء الاقتصاد والعلاقات الاقتصادية الدولية وإدارة الأعمال الدولية على تعريف موحد للشركة متعددة الجنسية، ومجموعة من المعايير التي يتم في ضوئها تصنيف الشركات العالمية. إلا أن هذه المسألة أصبحت واضحة من خلال تصنيف المؤسسات المالية الدولية والمصارف التجارية الإقليمية والوطنية للشركات متعددة الجنسية من حيث الحجم السنوي لأعمالها ورأسمالها وأرباحها المحققة ومدى انتشارها على نطاق عالمي واسع.

٣ - إيجابيات استثمار الشركات المتعددة الجنسية من وجهة نظر الدولة المضيفة:

١. المساعدة في زيادة حجوم الاستثمارات في البلد المضيف عن طريق رؤوس الأموال الوافدة من جهة واستقطاب رؤوس الأموال الوطنية المهاجرة والمحلية المدخرة وزجها في عملية الإنتاج والتنمية.
٢. المساعدة في توطين تكنولوجيا إنتاجية متطورة في البلد المضيف.

٣. تلبية الاحتياجات المتزايدة من السلع والخدمات في أسواق البلد المضيف وبالنوعية المطلوبة.
٤. المساهمة في تشغيل العمالة الفائضة وخاصة في الدول النامية.
٥. التعرف على أساليب إدارية متطورة والعمل على تطبيقها في المنشآت الوطنية.
٦. تأهيل الأطر الوطنية تأهيلا عالياً من الناحية الإدارية والفنية.
٧. تحسين ظروف وشروط المنافسة في البلد المضيف عن طريق حث الشركات الوطنية لزيادة قدرتها التنافسية أمام منتجات الشركات متعددة الجنسية لجهة تحسين النوعية وتخفيض التكاليف وتطوير أساليب الترويج والتوزيع.
٨. تعديل الخلل الذي يحصل في موازين مدفوعات الدول النامية، وذلك عن طريق تقليص المستوردات وزيادة حجوم الصادرات.
٩. تعديل إمكانية دخول صناعات متقدمة ليس بمقدور الدولة المحلية على النهوض بها نظراً لحاجتها إلى رساميل عالية وتكنولوجيا متطورة وعالية التكلفة، وإلى كفاءات إدارية وفنية متميزة غير متوفرة في البلد المضيف، وهذا يؤدي إلى حصول انتعاش وازدهار في منطقة جغرافية معينة.
١٠. قد تساهم الشركات متعددة الجنسية في حال استثمارها في الدول النامية بتحسين الوضع المعيشي من جراء الأجور المرتفعة نسبياً التي تدفعها للعاملين الإداريين والفنيين المحليين، وكذلك تسمح بإمكانية تحول اقتصاد البلد نحو العالمية من خلال عمليات التصدير.

٤ - سلبيات استثمارات الشركات متعددة الجنسية في البلد المضيف:

١. التأثير السلبي على ثقافة البلد المضيف والأنماط الاستهلاكية التقليدية السائدة لدى مواطنيه، بحيث يتولد الاهتمام أكثر من اللازم بالجوانب المادية وإشاعة عادات استهلاكية غير مألوفة وإنتاج سلع غير مؤثرة في عملية التنمية الوطنية كما هو الحال بالنسبة لسلسلة المطاعم الأمريكية المنتشرة أو تصنيع البيبسي والكولا والبيتزا وغير ذلك.
٢. قد يتزايد تأثير الشركات متعددة الجنسية على سياسة البلد الوطنية من خلال الضغط على البلد المضيف بناء على طلب حكومة الشركة الأم كأن توقف الاستثمارات أو خطوط الإنتاج لابتزاز الحكومات الوطنية.

٣. تزايد سيطرة الشركات متعددة الجنسية على بعض القطاعات الاقتصادية والصناعية المحورية مما يضعف قدرة الحكومات الوطنية على تحديد واتباع سياسات تنموية متوازنة لكافة أو لبعض القطاعات في مجالات الزارعة والصناعة والخدمات.

٤. من أجل تخفيض تكاليف العمالة قد تفضل الشركات متعددة الجنسية الاعتماد على تقانات متطورة تحل محل العامل وتستبعد تشغيل العمالة الوطنية إلا في حدود ضيقة. وهذا يؤدى إلى زيادة جيش العاطلين عن العمل في الدول المضيفة.

٥. عدم وفاء الشركات متعددة الجنسية بالتزاماتها المالية تجاه الدولة المضيفة من خلال التهرب من الضرائب أو تحويل العملات بشكل غير نظامي. كأن تعتمد مثلاً الشركة سياسات تسعير خاصة في تعاملاتها مع شقيقاتها الخارجيات تقود إلى تقليص العوائد النهائية مما يحرم الدولة المضيفة من استلام استحقاقاتها كضرائب على مداخيل الشركات الأجنبية.

قد تتباين سلبيات وإيجابيات استثمارات الشركات متعددة الجنسية الخارجية من بلد لآخر من حيث الالتزام بالقوانين والأنظمة النافذة والعمل بشفافية مع المؤسسات المالية، حيث ليس بمقدور الشركات متعددة الجنسية التهرب من الضرائب في أمريكا واليابان ودول أوروبا نظراً للإجراءات القانونية الصارمة من جهة ولإمكانية البلد المضيف الاستغناء في بعض الحالات عن خدمات هذه الشركات في الإنتاج والتسويق من جهة ثانية.

وكما سبق وأشرنا فإن القوانين التي تخضع لها الشركات والاستثمارات الأجنبية هي قوانين الدولة المضيفة والقانون الدولي.

الفصل الرابع

منظمات الأعمال الدولية ونظريات التجارة الخارجية:

١ ـ نظريات التجارة الدولية:

أ. نظرية الميزة النسبية.

ب.نظرية الميزة المطلقة.

ج. نظرية نسب عناصر الإنتاج.

د. نظرية دورة حياة السلعة.

ه. نظرية الميزة التنافسية للأمم.

و. نظرية داينَنغْ.

٢ ـ العقبات التي تواجه شركات التجارة الدولية.

٣ ـ الجات.

٤ ـ مؤتمر مراكش وإنشاء منظمة التجارة العالمية.



منظمات الأعمال الدولية ونظريات التجارة الخارجية

بما أن منظمات الأعمال الدولية تعمل في بيئة خارجية وتمارس نشاطاتها في إطار منظومة واسعة من المتغيرات السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والقانونية والتنظيمية وغيرها ،والتي تؤثر جميعها في حركة التجارة العالمية ، فإنه لابد من التوقف عند أهم نظريات التجارة الخارجية التي يجب أن تلعب دوراً إيجابياً في نشاط منظمات الأعمال الدولية فيما إذا أحسن توظيفها وتكييفها لخدمة أهداف مؤسسات الأعمال الدولية.

١- نظريات التجارة الدولية :

قد يتساءل البعض لماذا تقوم بعض الدول بإنتاج كامل ما تحتاجه من السلع والخدمات، بينما دول أخرى تقوم بإنتاج بعض السلع وتستورد من المصادر الأجنبية احتياجاتها المتبقية ، في الوقت الذي تتمكن دولة ثالثة من إنتاج ما تحتاجه من السلع والخدمات لكنها تفضل الاستيراد الخارجي على التصنيع المحلي، بينما يتوفر نمط رابع من الدول يقوم بالتخصص في إنتاج بعض السلع ويضاعف إنتاجه فيها ويقوم بعملية تصدير الفائض منها ويستورد ما يحتاجه من سلع وخدمات لا يصنعها بنفسه من أسواق خارجية. وهذا النمط الأخير كرس فكرة التجارة الدولية بحيث أصبحت الدول تتعاون وتتبادل فيما بينها السلع والخدمات عن طريق المقايضة أو البيع والشراء بالنسبة للسلع التي تقوم بتصنيعها وتتمتع ببعض الميزات الطبيعية أو البشرية أو التقانية في سبيل إنتاجها في إطار هذه الميزات مما يجعلها في حالة جيدة من القدرة التنافسية مع مثيلاتها في الأسواق الخارجية ، وفيما يلي نقدم شرحاً موجزاً لمفاهيم أهم نظريات التجارة الخارجية وهي:

أولا : نظرية الميزة النسبية Comparative Advantage Theory

ثانيا : نظرية الميزة المطلقة Absolute Advantage Theory

ثالثا : نظرية نسب عناصر الإنتاج Factor- Proportion Theory

رابعا : نظرية دورة حياة السلعة The Product Lipe Cycle

خامساً : نظرية الميزة التنافسية للأمم Competitive Advantage of Nations

سادساً: نظرية داينينج للاستثمار الأجنبي المباشر

Dunning's Theory For Foreign Dierect investment

يعتبر الاقتصادي الإنجليزي الشهير آدم سميث واضع البنية الأساسية في بناء قواعد التجارة الخارجية، حيث اثبت في حينه بأن مصلحة بريطانيا العظمى آنذاك تكمن في التخصص بإنتاج المنسوجات وشراء القمح من الولايات المتحدة أو البرتغال، حيث تستطيع الحصول عليه بأسعار أقل مما لو قامت هي بإنتاجه، وتكريس هذا المبدأ على مستوى الاقتصاد العالمي يعنى التوسع في نشاط التجارة الخارجية من خلال إحداث وتفعيل عمل منظمات الأعمال الدولية.

أولا - نظرية الميزة النسبية Comparative Advantage Theory

يعتمد أساس هذه النظرية على اعتبار أن قيمة السلعة تتحدد في ضوء حجم العمل اللازم لإنتاجها وفق نظرية الاقتصادي الانجليزي ديفيد ركاردو، بحيث تصبح تكلفة السلعة التي تحتاج إلى عشر ساعات عمل نصف تكلفة السلعة التي يحتاج إنتاجها لخمس ساعات عمل.

والسؤال الذي يطرح نفسه لماذا تتباين وتختلف تكاليف وأسعار المنتجات من بلد لآخر؟ للإجابة على هذا السؤال يمكن التأكيد على أن السبب الرئيسي يكمن في الاختلاف في هيكل التكلفة الحقيقية للمنتج، الذي يختلف بدوره نظراً لاختلاف بنية وتركيبة عناصر الإنتاج لنفس السلعة ما بين بلد وآخر. كان نقول بأن زارعة القمح في بلدان الشرق الأوسط تحتاج إلى كميات كبيرة من المياه للسقاية وإلى استخدام أنواع مركبة من الأسمدة الكيميائية تزيد من تكلفته بالقياس مع إنتاج نفس السلعة في أسبانيا أو البرتغال أو الولايات المتحدة الأمريكية التي لا تحتاج لهذه التكلفة من المياه بفعل عوامل الطبيعة. كما أن التباين في استخدام بذور مختلفة من حيث الإنتاجية يقود إلى مضاعفة الإنتاج في بلد دون سواه مما يؤدى أيضاً إلى تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من الإنتاج بالقياس مع بلد آخر، لهذا لا يمكن الركون إلى نظرية ريكاردو في ظل ظروف الإنتاج والتسويق الدوليين في الوقت الراهن لأن التكلفة والسعر لا يتم تحديدهما على أساس الزمن المستغرق في إنتاج كل سلعة بل على أساس عناصر الإنتاج وتقاناته ومهارات الإدارة والجهاز الفني وغير ذلك. لكن الإسقاط المبسط على الأمثلة التي ساقها ريكاردو يقود إلى

التسليم بضرورة تفعيل التجارة الخارجية نظراً لتباين التكلفة والسعر بالنسبة لنفس المنتج ما بين بلد وآخر. ومثال ذلك يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

تكلفة إنتاج السلعة مقاسه بالوحدات الزمنية

السلعة / الدولة	الحاسوب	السجاد اليدوي
سوريا	٨ ساعات	٢٥ ساعة
ماليزيا	٢ ساعة	٥٠ ساعة

يتضح من معطيات الجدول على أنه من الأفضل لسورية أن تتخصص بإنتاج السجاد اليدوي نظراً لأنها تتمتع بميزة نسبية في إنتاجه، على أن تقوم باستيراد الحواسيب من ماليزيا لأن تكاليف إنتاجها تعادل ربع الوحدات الزمنية اللازمة لإنتاج الحاسوب في سورية. في الوقت ذاته يفضل أن تقوم ماليزيا باستيراد السجاد اليدوي السوري لأنه تكلفته لديها تعادل ضعف التكلفة في حال إنتاجه في سورية. وهذا يؤدى من وجهة نظر ديفيد ريكاردو إلى تعظيم منافع الدول من خلال تبادل السلع التي تنتجها وتتمتع بميزة نسبية في إنتاجها مع دول أخرى وتبادلها عن طريق استيراد السلع التي لا تتمتع فيها بميزة نسبية. وهذا يستدعى تخصص سورية بإنتاج السجاد اليدوي في مقابل تخصص ماليزيا بإنتاج الحواسيب الإلكترونية.

تعرضت هذه النظرية لانتقادات شديدة أهمها عدم مصداقية نظرية " العمل أساس القيمة"، بالإضافة إلى أن العديد من افتراضاتها غير واقعية، لكن تأثيرها لا يزال باقياً حتى الآن نظراً لاعتمادها على الأسلوب المبسط في حسابات التكلفة دون الدخول التفصيلي في تعقيدات بنية وهيكل التكاليف بالنسبة لإنتاج السلع والخدمات. وربما يكون من المناسب أكثر استخدام هذه النظرية بالنسبة للإنتاج الزراعي بالدرجة الأولى.

ثانيا – نظرية الميزة المطلقة :

تعتمد هذه النظرية على أن بعض الدول تقوم بإنتاج بعض السلع والخدمات بكفاءة عالية بالمقارنة مع دول أخرى تستطيع إنتاج نفس السلع لكن بكفاءة أقل، وهذا يعنى بأن الدول الأولى تتمتع بميزة مطلقة في إنتاج بعض هذه السلع. ولكل دولة ميزة مطلقة في إنتاج بعض السلع كما يرى آدم سميث فيما لو تخصصت هذه الدولة في إنتاج السلعة التي تتمتع

فيها بمزايا خاصة (مطلقة). وبالتالي يصبح بإمكان الدولة الأخرى التي لا تتمتع بنفس الميزة أن تستورد السلعة بتكلفة أقل وبجودة أعلى في حال توفر حرية التبادل والتجارة بين الدول. كما هو الحال في تمتع الولايات المتحدة الأمريكية بميزة مطلقة في إنتاج القمح، وتمتع بريطانيا بميزة مطلقة في إنتاج النسيج، لأن تكلفة إنتاج وحدة القمح في الولايات المتحدة هو نصف تكلفة إنتاج القمح في بريطانيا، بينما تكلفة إنتاج النسيج في بريطانيا هي نصف تكلفته في الولايات المتحدة.

أمام هذا الواقع تجد الدولة نفسها مندفعة لإنتاج السلعة التي تتمتع فيها بالميزة المطلقة من خلال التخصص في إنتاجها، وهذا بدوره يؤدى إلى تحقيق كفاءة أفضل وزيادة أكبر في إنتاج كل دولة مما يشجع على تحسين الأوضاع الاقتصادية والمعيشية للمجتمعات ويساهم في زيادة حجم التجارة الدولية.

ثالثا - نظرية نسب عناصر الإنتاج:

أن الأساس في النظريتين السابقتين هو قيامهما على مبدأ أن زمن العمل هو الأساس في احتساب قيمة السلع والخدمات المنتجة وبالتالي فإن الدولة التي تنتج السلعة بوقت أقل (تكلفة أقل) هي التي تتمتع بالميزة النسبية أو المطلقة في إنتاج هذه السلعة دون سواها. لكن الاقتصادي الاسكندنا في هكشر حاول وضع نظرية جديدة تفسر تباين معدلات التبادل للسلع داخل كل بلد موضحاً أسباب وجود المزايا النسبية التي تساهم في تطوير التجارة الخارجية على أساس احتساب قيم السلع والخدمات بطريقة نقدية وليس على أساس المقايضة. تقوم هذه النظرية على افتراضين هما:

١. اختلاف أسعار عناصر الإنتاج الداخلة في العملية الإنتاجية نظراً لاختلاف الوفرة النسبية لكل عنصر في مختلف البلدان. فقد نلاحظ ارتفاع تكلفة أجور الأيدي العاملة في أوروبا بينما هي منخفضة في سورية والعديد من البلدان العربية والآسيوية. وقد تكون تكلفة رأس المال في الوطن العربي ما بين ٥- ٨ ٪ سنويا بينما هي ما بين ٢- ٤٪ في أوروبا والولايات المتحدة.

٢. حاجة السلع أثناء عمليات التصنيع إلى نسب متفاوتة من عناصر الإنتاج. فبعض الصناعات تحتاج إلى كثافة عالية لرأس المال، فيما تحتاج صناعة أخرى إلى كثافة عالية من العمالة وأخرى تحتاج إلى كثافة في مساحات الأرض، حيث

صناعة الأخشاب مثلاً. وتحتاج صناعة السيارات إلى كثافة رأسمال كبيرة، وصناعة الجلود إلى عمالة كبيرة أيضاً.

وبالتالي فإن هكشر يستخلص بأن الدول التي تتوفر فيها رؤوس أموال كبيرة وعمالة ماهرة ستتخصص بإنتاج السيارات والطائرات والحاسبات، بينما تتخصص بلدان كالهند والصين فيها كثافة عمالة عالية وتكاليفها منخفضة بإنتاج صناعة الملابس مثلا، وتقوم كندا بإنتاج الأخشاب ومشتقاتها نظراً لتوفر مساحات كبيرة من الغابات لديها، وبذلك تكون أسعار السلع المصنعة في البلدان المتخصصة كما أسلفنا منخفضة نسبيا بالقياس مع الدول الأخرى مما يمهد لتفعيل عمليات الاستيراد والتصدير وازدهار التجارة الخارجية. وتخلص النظرية إلى قيام الدول بإنتاج السلع التي تستخدم فيها عناصر الإنتاج المتوفرة محلياً بكثرة وبتكلفة أقل. لكن هذا لا يعني بالضرورة إغفال المسألة للطلب المتباين ما بين دولة وأخرى على العديد من السلع والخدمات بسبب تشابه الأذواق والأنماط الاستهلاكية من جهة والقدرة الشرائية لدى الشرائح العظمى من الناس من جهة ثانية.

رابعا- نظرية دورة حياة السلعة دوليا:

توجد عدة أشكال تقوم من خلالها الشركات الدولية بتحديد استراتيجياتها لدخول الأسواق العالمية، كأن تقوم شركة مثلاً بإنتاج السلع لتلبية الحاجات المحلية وتخطط على التوازي لنقل منتجاتها إلى الأسواق الإقليمية والدولية. وقد تقوم شركات أخرى بتخصيص كامل إنتاجها للأسواق الخارجية، وتسعى بعض الشركات لتخصيص خطوط إنتاجية للسلع المحلية وأخرى لأغراض التصدير. ومهما كان الشكل الذي تتبعه الشركة لولوج الأسواق الدولية فإن سلعها تمر بعدة مراحل تبدأ بتقديم وعرض المنتج لأول مرة في السوق العالمية مروراً بمرحلتي النمو والنضج وانتهاء بحالة التراجع والانحدار، وقد تصبح بعض البلدان لاحقاً مستوردة لنفس السلع التي بدأت بتصديرها سابقاً إلى العديد من الدول. وفيما يلي نقدم شرحاً موجزاً لطبيعة دورة حياة السلعة في الأسواق الدولية وهي:

١ - مرحلة التقديم:

تقوم الشركات الدولية في العادة بتقديم منتجاتها التي تثبت فاعليتها في الأسواق المحلية بعد إجراء دراسات وبحوث تسويقية مكثفة ومركزة في الأسواق الهدفية للتعرف على طبيعة وأنماط السلوك الاستهلاكي وأذواق المجتمع وقدراته الشرائية، وظروف

المنافسة السائدة وغير ذلك. وبعد أن يتبين للشركة إمكانية تصريف منتجها في الأسواق المستهدفة لأول مرة تقوم بتحديد نسبة التغطية السوقية وتبدأ بتوزيع منتجاتها من خلال شبكتها الخاصة أو بالاعتماد على الوكلاء في الأسواق الخارجية. وبعد أن يتعرف جمهور المستهلكين على السلعة ويتأكدوا من جودتها وصلاحيتها للاستخدام وملائمة سعرها فإن الطلب يبدأ بالتحرك عليها لجهة الارتفاع. وفى هذه المرحلة من المهم جداً إيلاء مسألة التغذية المرتدة الاهتمام الذي تستحق للتعرف على آراء المستهلكين حول السلعة المصدرة وما هي الخصائص والصفات التي يرغبون في توفرها فيها ، وما هي الخدمات التي يمكن أن تقدمها الشركة لهؤلاء المستهلكين.

وقد تعمد بعض الشركات في مرحلة تقديم السلعة إلى تصدير كميات محدودة نسبياً بصورة تجريبية للتعرف على درجة تقبل المستهلكين في السوق الخارجية لهذه السلعة وتستطلع آراءهم الأولية حولها. وفى العادة تقوم الشركة المصدرة ببذل مجهودات كبيرة وتخصيص اعتمادات عالية لأغراض الإعلان والترويج، بالإضافة إلى القبول بأرباح محدودة في البداية لكي تثبت أقدامها في السوق.

٢ - مرحلة النمو:

مع تزايد أرقام المبيعات في الأسواق الخارجية قد يظهر المنافسون الذين يحاولون دخول نفس السوق بسلع بديلة أو شبيهة ، لهذا يجب على الشركة الدولية في هذه المرحلة أن تكثف جهودها لزيادة الطلب الذي يستدعى توسيع الطاقات الإنتاجية القائمة أو إحداث وحدات إنتاجية إضافية في السوق الهدفية لتجنب ارتفاع تكاليف النقل والتأمين والرسوم الجمركية وغير ذلك، كما وأن الشركة في هذه المرحلة تستشعر الحاجة لتخصيص اعتمادات إضافية لأغراض البحوث والتطوير لتقديم تقنيات جديدة ومنتجات متطورة تفوق في قدراتها التنافسية السلع البديلة المعروضة من قبل المنافسين، كما وتسعى الشركة في هذه المرحلة إلى اكتشاف أسواق جديدة لتصريف منتجاتها فيها. لكن ذلك قد يترافق مع ظهور سلع محلية في السوق الهدفية قد تحد من النمو اللاحق لتطور مبيعات الشركة المصدرة في هذه السوق.

٣ - مرحلة النضج:

في هذه المرحلة يبدأ الطلب العالمي على سلع الشركة المصدرة بالتشبع في بعض الأسواق الهدفية ، وربما يتوسع في بعض الأسواق الأخرى وخاصة في الدول النامية ، لكن الشركة

المنتجة والمصدرة الأولى تبدأ في هذه المرحلة بفقدان مزاياها الإنتاجية والتسويقية النسبية، بحيث تبدأ بالتفكير فعلاً في نقل بعض خطوطها الإنتاجية أو كامل مصانعها إلى بعض الدول النامية التي ترحب باستخدام تقانات جديدة ومهارات إدارية إضافية ورساميل أجنبية تساهم في تلبية الاحتياجات من السلع الاستهلاكية أو الإنتاجية فيها، وتعمل على تشغيل العمالة المحلية حيث تكاليفها المنخفضة نسبياً بالقياس مع تكلفة العمالة في بلد الأساس.

٤- مرحلة التراجع والانحدار:

بعد أن يتم إشباع السوق المستهدفة بالسلع المصدرة أو المحلية بسبب ظهور منافسين خارجيين أو محليين جدد يبدأ الطلب على السلعة بالتراجع إذا لم تتمكن الشركة المصنعة والمصدرة بإدخال تحسينات ملحوظة على خصائص واستخدامات السلعة، وتطوير أساليب ترويجها وتوزيعها، وتقديم بعض الخدمات الإضافية لمرحلة ما بعد البيع للمستهلكين مما يؤدى في نهاية المطاف إلى إطالة فترة النضج وتخفيض نسب تراجع المبيعات في الأسواق الخارجية. وقد تصبح الشركات المحلية المنافسة في هذه المرحلة قادرة على إنتاج نفس سلع الشركة المصدرة وبنوعية وأسعار تنافسية تمكنها من تصدير نفس المنتج إلى البلد المصدر الأول.

خامسا – نظرية الميزة التنافسية للأمم:(١)

تحاول هذه النظرية تفسير أسباب نجاح بعض الدول في غزو الأسواق الدولية بمنتجاتها الكثيرة والمتنوعة، بينما فشلت بعض الدول الأخرى في تحقيق ما تصبو إليه. حيث يشير بورتر Porter إلى أن الإنتاجية هي المفهوم الوحيد المقبول لتفسير قدرة الدولة المنافسة دولياً.

ويحدد بورتر أربعة محددات للميزة التنافسية للأمة في أي صناعة كالتالي:

١. عناصر الإنتاج المتمثلة بتوفر رأس المال والعمالة الماهرة والبنية الأساسية اللازمة للمنافسة في صناعة محددة.
٢. ظروف الطلب التي تتجسد بالوعي العالي للمستهلكين المحليين وتوفر القدرة الشرائية المناسبة لتحريك الطلب.

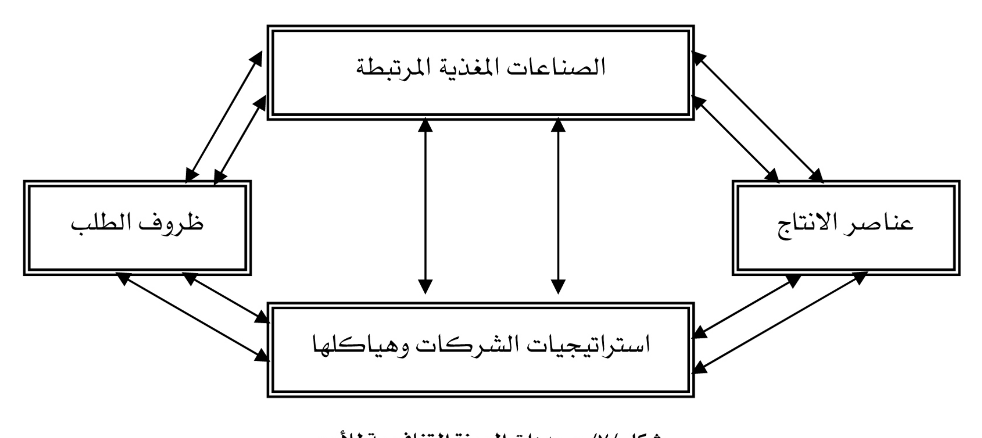
---

(١) أنظر د. شامل الحموى وآخرون فى إدارة الأعمال الدولية، جامعة عين شمس ٢٠٠٣، ص ٤٨٠-٤٨١ (بتصرف)

٣. الصناعات المقترنة المرتبطة، أي توفر القاعدة الصناعية المكملة التي تمكن من تعزيز فرص المنافسة في الأسواق الداخلية والخارجية.

٤. استراتيجيات الشركات وهياكلها، أي الظروف السائدة في الدولة والتي تحكم إنشاء الشركات وتنظيمها وإدارتها وظروف المنافسة السائدة فيما بينها.

ويؤكد بورتر على أن الميزة التنافسية للأمم ليست تلقائية ولا تأتى بفعل الظروف والموارد الطبيعية كالخامات والبترول والمعادن والمياه والغابات وغير ذلك مما تتمتع به بعض الدول، بل أن التنافسية تجئ بفعل تراكم جهود أبناء الأمة والشعب وخبراتهم ومعارفهم ومهاراتهم وقدراتهم على تسخيرها لخدمة التطوير والتحديث من خلال ابتكار وتطوير تقانات جديدة وطرائق صناعة وإنتاجية متقدمة تمكن من تحقيق وتصنيع منتجات جديدة وإتباع أساليب تسويقية فاعلة. والأمثلة على ذلك كثيرة، حيث أن بعض الدول الآسيوية كاليابان ومجموعة النمور السابقة (كوريا، ماليزيا، سنغافورة، وغيرها) رغم عدم امتلاكها إلا موارد طبيعية محدودة استطاعت أن تحقق إنجازات نوعية في العديد من مجالات الصناعة والتجارة والخدمات بفضل مهارة قواها العاملة، ونجحت في خلق ميزتها التنافسية عن طريق استيراد احتياجاتها من مستلزمات الإنتاج وخلق قيم مضافة جديدة وإعادة تصديرها إلى الأسواق الدولية. بينما وقعت بعض البلدان العربية التي تمتلك قاعدة غنية من الموارد الطبيعية ضحية لاعتمادها على هذه الموارد وعدم قدرتها في تحقيق ميزة تنافسية في أي مجال من مجالات الزراعة أو الصناعة. والشكل رقم /٧/ يبين محددات الميزة التنافسية للأمم كما أوضحها بورتر.



شكل /٧/ محددات الميزة التنافسية للأمم

سادسا : نظرية داييننغ للاستثمار الأجنبي المباشر:

يحاول داييننغ تفسير نظريته للاستثمار الأجنبي المباشر من خلال معرفة الأسباب المؤدية لتوظيف هذا النوع من الاستثمارات، وذلك من خلال الإجابة عن مجموعة تساؤلات منها: لماذا تفكر الشركات فعلاً بالاستثمار الأجنبي المباشر؟ ما هي الدول الجاذبة للاستثمارات وما هو مصدر هذه الاستثمارات؟ بالإضافة إلى طبيعة ونوعية الشركات والنشاطات التي ستمارس عملية الاستثمار الخارجي المباشر، ويتطرق داييننغ إلى وضع ثلاثة شروط محددة لابد من توافرها لكي تقوم الشركة الدولية بالاستثمار المباشر في دول وأسواق أخرى. وهذه الشروط هي : امتلاك الشركة الدولية التقانات المتطورة والخبرات والمهارات الفنية والإدارية والتسويقية، بالإضافة إلى توفر الإمكانات المالية اللازمة لتمويل المشاريع الخارجية المزمع إنشاؤها في الخارج شريطة أن تتصف السوق الخارجية باحتكار القلة.

لكن بعض الشركات التي تمتلك هذه المزايا والإمكانات قد تحاول استثمارها وتوظيفها عن طريق منح التراخيص أو عقود الامتياز والإدارة وغير ذلك خارج حدود البلد الأم، بينما تفضل الشركة الدولية القيام بعملية الاستثمار المباشر للحفاظ على تلك المزايا داخل نطاقها لأنها تقع في دائرة السرية الاقتصادية والفنية للشركة. أما الشرط الثالث الهام والذي ترغب الشركة الدولية في تحقيقه فيكمن في رغبتها في وضع وتثبيت أقدامها في البلد المضيف وأسواقه من أجل تجاوز عقبات التصدير والاستفادة من وفرة المواد الأولية والعمالة الرخيصة واستبعاد دفع الرسوم والضرائب نتيجة الإعفاءات والتسهيلات التي تمنحها الدول المضيفة للاستثمار الأجنبي.

ومحددات قيام الاستثمار الأجنبي المباشر كما يراها داييننغ تتمثل في الآتي:

١- مزايا خاصة بالشركة الدولية الراغبة في الاستثمار الخارجي ومنها.

- تميزها في مجال الابتكار والاختراع والإبداع على المستوى التقني بفعل عمليات البحث والتطوير المستمرة.
- القدرة على تقديم منتجاتها بشكل متميز نظراً لتوفر المهارات التسويقية المعاصرة.
- وجود أجهزة إدارية متنوعة وتتمتع بمهارات وكفاءات إدارية وتنظيمية وفنية هامة.
- توفر الإمكانات المالية المطلوبة والقدرة على استثمارها بشكل يحقق الأهداف العليا للشركة الدولية.
- التركيز على العمل في بعض الأسواق التي تتصف باحتكار القلة.

٢ - ضرورة الاحتفاظ بمزايا الشركة الخاصة بها في نطاقها تحديداً ومنها:

- o السيطرة على حقوق الملكية والحفاظ عليها في نطاق من السرية الكبيرة منعاً لتسريبها إلى الخارج.
- o إبقاء المعارف التقانية والإدارية في نطاق السيطرة.
- o محاولة تضليل المشترى بالنسبة للقيمة الفعلية للتقانات المباعة.
- o التكلفة المرتفعة لإعداد وتوقيع العقود الخارجية.

٣ - مزايا الاستفادة من تسهيلات البلد المضيف مثل:

- ➢ التغلب على عوائق الاستيراد.
- ➢ توافر المواد الخام والعمالة الرخيصة.
- ➢ اتساع حجم السوق الخارجي.

٢- العقبات التي تواجه شركات التجارة الدولية:

تختلف القيود والعقبات التي تضعها الدول أمام شركات التجارة الدولية في سبيل عدم إعطاء الحرية المطلقة لقوى العرض والطلب في تحديد حجوم الاستيراد والتصدير من وإلى مختلف الدول، ومن أهم العقبات أو القيود نذكر: تقييد تراخيص التصدير والاستيراد – تحديد نظام الحصص – فرض تعرفة جمركية عالية- فرض ضرائب على المبيعات والقيمة المضافة – تقييد حرية استخدام وتداول العملات الأجنبية وغير ذلك. وفى العادة فإن أكثر الدول تمسكاً بفرض القيود ووضع الضوابط بالنسبة للاستيراد هي تلك التي تعانى من تشوهات واختلالات في ميزانها التجاري. وفيما يلي نتناول بالشرح المبسط أهم هذه القيود:

١. الرسوم الجمركية والتي تهدف الدولة من ورائها إلى زيادة إيرادات خزينتها المالية، أو إلى حماية بعض منتجاتها الوطنية من المنافسة في الأسواق المحلية عن طريق رفع أسعار السلع المستوردة الذي سيقود المستهلك المحلى للبحث عن السلعة المناسبة لإمكاناته المادية فلا يجد أمامه سوى السلع المحلية. وفى العادة تلجأ العديد من الدول لحماية صناعاتها الناشئة عن طريق فرض رسوم جمركية عالية على مستوردات السلع البديلة لحين تمكن السلع الوطنية من منافسة السلع المستوردة.
٢. استخدام نظام الحصص الذي تقوم بموجبه الدولة بتحديد السقف الأعلى للكمية الممكن استيرادها من الأسواق الخارجية، وقد تضع الدولة حدوداً لاستيرادها بعض السلع من مجموعة دول لتحقق التكافؤ في تعاملاتها التجارية مع الخارج، وهذا

الإجراء قد يوفر شروطاً مناسبة لتطوير السلع الوطنية البديلة. في ذات الوقت فإن العديد من البلدان تحدد كميات صادراتها من بعض المنتجات ذات الطابع الاستراتيجي لأسباب تتعلق بالحفاظ على أسعارها في الأسواق الدولية واستبعاد حدوث اختلالات في ميزان مدفوعاتها إذا كانت هذه السلعة تشكل نسبة عالية من إجمالي صادراتها كالنفط مثلاً بالنسبة لكثير من الدول العربية. وقد تسعى بعض الدول لاعتماد الطريقة المركبة في تقييد التجارة الخارجية عن طريق فرض الرسوم الجمركية لزيادة إيراداتها المالية واستخدام نظام الحصص لحماية صناعاتها الوطنية الناشئة خلال فترة زمنية محدودة.

٣. ضوابط وقيود أخرى تضمها الدول لتقليص حجم التجارة الخارجية وخاصة بالنسبة للاستيراد مثل:

أ - الطلب إلى المستوردين بتمويل مستورداتهم من الخارج بالعملات الصعبة أو الوطنية دون توفير التغطية البنكية من المصارف الوطنية، وذلك لحصر عمليات الاستيراد بالمقتدرين ماليا من أجل توفير تغطية الاعتماد.

ب - مكافحة سياسات الإغراق التي تعتمدها بعض الدول الأجنبية التي تقوم ببيع منتجاتها بأسعار – أقل من التكلفة في الأسواق الخارجية. وتهدف قوانين أو سياسات منع الإغراق حماية السلع الوطنية من المنافسة غير الشرعية.

ج - اعتماد مواصفات ومقاييس دولية للعديد من السلع التي يمكن إدخالها عن طريق الاستيراد إلى الأسواق المحلية وخاصة في إطار الجودة، بالإضافة إلى المنتجات الزراعية التي تستخدم في إنتاجها الأسمدة الكيميائية والمبيدات الحشرية، وكذلك الأمر بالنسبة لبعض المنتجات الحيوانية كاللحوم والألبان والأجبان وغيرها.

د - اعتماد أساليب ضاغطة لمقاومة الاستيراد كتشديد نظم الفحص والحجر الصحي للمستوردات وخاصة بالنسبة للمواد الغذائية والحيوانات والطيور المستوردة التي ثبت عملياً بأنها قد تكون غير صالحة للاستخدام الآدمي من خلال إخضاعها للفحوص المخبرية.

لكن يجب التأكيد على أن الإفراط أو المغالاة في فرض الضوابط والقيود على أعمال الاستيراد له مفاعيله العكسية من حيث ارتفاع السعر الذي يدفعه المواطن للسلعة الأجنبية

بشكل غير مبرر من ناحية، ومن حيث تجاوز الحدود المقبولة في حماية الصناعة الوطنية من جهة ثانية، والتي يمكن أن تقود إلى إتكالية وتكاسل المنتجين الوطنيين وعدم رغبتهم في تحسين مواصفات منتجاتهم وتطوير قدراتها التنافسية كما حصل في سورية خلال العقود الماضية، حيث لم تتجه الجهود نحو تطوير المنتجات لتعزيز مواقعها في الأسواق المحلية والخارجية. لذا فإن القيود يجب ألاّ تدوم طويلا بحيث تعطى الصناعة الوطنية الدافعية المطلوبة لتطوير ذاتها.

حاولت بعض شركات التجارة الدولية الالتفاف على بعض القيود المفروضة على الاستيراد كأن تقوم مثلا بتفكيك السلعة إلى مكوناتها الأساسية وتقوم بتصديرها على أساس أنها سلع غير تامة الصنع لأن الرسوم الجمركية على السلع الجاهزة أعلى منها على غير الجاهزة. أو أن تقوم صناعة السيارات اليابانية من أجل التغلب على نظام الحصص المفروض عليها في بعض البلدان الأوروبية بإنشاء شركات تصنيع السيارات في هذه البلدان.

كما أن هناك العديد من الجمعيات والاتحادات العالمية الخاصة بمنتجي بعض السلع الاستراتيجية كاتحاد صناعة الصلب، أو السكر، أو النحاس، النفط (أوبك) وغيرها من السلع الاستراتيجية التي تتأثر نتيجة التقلبات في أوضاع الاقتصاد العالمي لعوامل العرض والطلب مما يهدد في بعض الأحيان اقتصاديات العديد من دول العالم كالانخفاض الحاد في أسعار النفط خلال الفترة الماضية من ٣٠ دولاراً إلى حوالي ١٢ دولاراً للبرميل الواحد مما أثر كثيرا على أوضاع الدول المصدرة للنفط، لذلك ارتأت هذه الدول ضرورة ضبط وتنظيم إنتاج وتصدير هذا النوع من المنتجات بما يحقق الاستقرار للدول المنتجة والمستهلكة على حد سواء.

٣ - الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة – الجات (GATT):

تطورت هذه الاتفاقية وزاد عدد أعضائها منذ تأسيسها عام ١٩٤٧ من / ٢٣/ دولة ليصبح في عام ١٩٩٥ /١٢٧/ دولة، وتم تحويل هذه الاتفاقية إلى منظمة دولية جديدة هي منظمة التجارة العالمية. W.T.O والغرض من هذه الاتفاقية هو تحرير وعولمة التجارة. أما المبادئ التي قامت عليها اتفاقية الجات فهي :

١ ـ مبدأ عدم التحيز (الدولة الأولى بالرعاية) بين الدول الأعضاء وعدم منح رعاية خاصة لإحدى الدول الأخرى، لكن هناك بعض الاستثناءات للدول النامية من أجل حماية صناعاتها الناشئة.

٢ ـ مبدأ الشفافية القائم على أساس اعتماد التعرفة الجمركية وليس على أساس القيود الكمية لتحديد حجم الحماية لبعض المنتجات المحلية في الدول النامية.

٣ ـ مبدأ التفاوض التجاري لتنفيذ الأحكام وفض النزاعات وتسويتها.

٤ ـ مبدأ المعاملة التفضيلية من خلال منح الدول النامية علاقات تجارية تفضيلية مع الدول المتقدمة.

٥ ـ مبدأ التبادلية الذي يقضى بتحرير التجارة الدولية من القيود وتخفيض القيود الجمركية وغير الجمركية بحيث تتعادل منافع الأطراف المتبادلة.

أما منظمة التجارة العالمية فلها شخصية قانونية مستقلة عن شخصية الأعضاء، ولها حصانة قانونية دبلوماسية، وللعاملين فيها نفس حصانة العاملين في الأمم المتحدة.

والأهداف الرئيسية لاتفاقية الجات هي : رفع مستوى المعيشة والدخل القومي للدول الأعضاء – الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة – تشجيع حركة الإنتاج ورؤوس الأموال – تسهيل الوصول للأسواق ومصادر المواد الأولية- تنشيط الطلب الفعال- خفض الحواجز الجمركية – اعتماد مبدأ المفاوضات كوسيلة لحل المشكلات والنزاعات.

بالنسبة لجولة الأورغواي لعام ١٩٨٦ فقد عالجت مواضيع جديدة وهي:

أ- إدخال تجارة الخدمات في المفاوضات (جاتس) GATTS

ب- إدخال مجالات الزراعة في التفاوض.

ج - إدخال موضوع حماية الملكية الفكرية(تريبس) TRIPS

د- إدخال إجراءات الاستثمار المرتبطة بالتجارة الخارجية (تريمس) TRIMS.

وطبقا لدراسات سكرتارية الجات في جنيف ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والبنك الدولي، فإن تحرير التجارة العالمية سيؤدى إلى زيادة حجوم وقيم التجارة العالمية، وزيادة المنافع المتبادلة على المستوى الدولي وزيادة مستوى الدخل العالمي وتحسين درجة الرفاهية. وتتراوح تقديرات زيادة الدخل العالمي مع إتمام تنفيذ بنود اتفاقات جولة أوروجواي بين ٢١٣ بليونا إلى ٢٧٤بليون دولار أمريكي.[١] لكن ستكون المصلحة الحقيقية العليا للدول المتقدمة والدول الناشئة كالصين ودول جنوب شرق آسيا وأمريكا الجنوبية، بينما ستواجه صعوبات كثيرة الدول النامية الأولى في الاستفادة من مزايا تحرير التجارة بسبب إلغاء بعض

---

(١) د. عمرو حامد، إدارة الأعمال الدولية، المكتبة الاكاديمية بالقاهرة، ١٩٩٩، ص ١٠٢.

المزايا التفضيلية التجارية الممنوحة لها من الدول المتقدمة، بالإضافة إلى بعض الانعكاسات السيئة الأخرى مثل : فرض قيود على صادرات الدول النامية التي تتمتع فيها بميزة نسبية – حصول عجوزات في الموازنات بسبب تراجع قيم الرسوم الجمركية- ارتفاع أسعار المواد الغذائية المستوردة نتيجة لإلغاء الدعم الحكومي في الدول المتقدمة للإنتاج الزراعي- عدم قدرة منتجات الدول النامية على منافسة مثيلاتها المستوردة من الدول المتقدمة.

أما العوامل التي يمكن أن تؤدى إلى الانتعاش المحلي بفضل شروط اتفاقية الجات فهي:

أ ـ تقليص الرسوم الجمركية على السلع ومستلزمات الإنتاج التي تستوردها الدول النامية وتخفيض تكاليف الإنتاج فيها.

ب ـ استقرار المستوى العام للأسعار وتخفيض معدلات التضخم.

ت ـ زيادة الإنتاج في الدول النامية وتحسين الكفاءة الإنتاجية وتوفير الحصول على التكنولوجية المتقدمة.

ث ـ زيادة الطلب على صادرات الدول النامية التي تتمتع بميزة نسبية في الأسواق الخارجية.

لذلك يجب على الدول النامية والعربية على وجه الخصوص أن تسارع إلى تفعيل العمل العربي المشترك وإقامة تكتل اقتصادي عربي حقيقي، وتنشيط دور الرقابة الحكومية لمنع الإغراق واعتماد كافة أشكال الحماية الممكنة في المرحلة الأولى على الأقل، وترتيب الأوضاع الداخلية والاستفادة من فترات التأجيل المؤقتة الممنوحة للدول النامية لترتيب وتطوير هياكلها الاقتصادية والإدارية.

أما عن تأثير التكتلات الاقتصادية على الأعمال الدولية فيتجلى في الآتي:

١ ـ اتساع نطاق السوق وتحقيق المزيد من المرونة في تبادل السلع نظراً لغياب الحواجز التجارية.

٢ ـ تغيير طبيعة المنافسة بحيث تندمج الشركات في إطار التكتل الإقليمي لمنافسة الشركات الأخرى الوافدة كما هو الحال بين الشركات الأوربية والأمريكية، كما تتحسن ظروف وشروط المنافسة بالنسبة لشركات التكتل الاقتصادي بالنسبة للشركات الأخرى في الأسواق العالمية.

وأنواع التكتلات الاقتصادية السائدة في العالم هي: مناطق التجارة الحرة ـ الاتحادات الجمركية ـ السوق المشتركة ـ الاتحاد الاقتصادي ـ الاتحاد السياسي.

٤- مؤتمر مراكش وإنشاء منظمة التجارة العالمية (WTO) :

انتهت أعمال جولة الأرغواي بانعقاد المؤتمر الوزاري في مدينة مراكش عام ١٩٩٤ الذي اعتمد سبع وثائق وهى : قبول الانضمام لمنظمة التجارة العالمية- تشكيل لجنة لمتابعة إجراءات إنشاء WTO – دراسة الآثار المالية والإدارية المترتبة على إنشاء WTO – دراسة العلاقة بين التجارة والبيئة – إصدار إعلان مراكش كتلخيص لنتائج جولة الأورغواى- تصديق الوثيقة الختامية للجولة – اعتماد اتفاقية إنشاء WOT. ومن أهم نتائج جولة الأورغواى : إنشاء منظمة التجارة العالمية – وضع نظام لتسوية النزاعات التجارية- تعزيز النظام القانوني بالوقاية من الواردات ومكافحة الدعم والإغراق – تطبيق المعاملة التفضيلية للدول النامية لترتيب أوضاعها- التسليم بحق الدول النامية المستوردة للغذاء في التعويضات على شكل منح وقروض ميسرة ـ صوت واحد لكل عضو في منظمة التجارة العالمية وتتخذ القرارات بالإجماع أو بالأكثرية.

أنشئت منظمة التجارة العالمية (WTO) لتنظيم العلاقات الاقتصادية بين الدول، استثمار وعمالة وتجارة، وتصحيح الأداء الاقتصادي وإدخال قطاع الخدمات والملكية الفكرية. وهذه المنظمة ذات شخصية اعتبارية قانونية لها استقلاليتها المالية والإدارية والسياسية وتلعب دوراً مهماً في النظام التجاري العالمي، وتمثل الحلقة الثالثة من اتفاقية / بريتون وودز/ للنظام الاقتصادي الدولي الذي قضى بتأسيس صندوق النقد الدولي والبنك الدولي في عام ١٩٤٧.

أما عن أهداف المنظمة ومبادئها فهي نفسها كما وردت في اتفاقية الجات مع إضافة بعض الامتيازات للدول النامية مثل : زيادة حصيلة صادراتها – تنويع الإنتاج – زيادة حصتها في التجارة الدولية- إلغاء الرسوم والحواجز الجمركية على السلع الهامة للدول النامية.

وظائف المنظمة:

أ - العمل على تنفيذ كافة الاتفاقات الموقعة في إطار الاتفاقية ومراجعة السياسات التجارية للدول الأعضاء.

ب - إعداد المتقصيات القانونية للتفاوض وإدارة قواعد تسوية النزاعات.

ج - تحديد أوجه التعاون بين المنظمة وصندوق النقد الدولي والبنك الدولي لرسم السياسات الاقتصادية على المستوى الدولي.

د - قبول أعضاء جدد يلتزمون بنتائج اتفاقية جولة الأورغواى وبموافقة ثلثي أعضاء المنظمة.

آلية فض المنازعات في المنظمة:

إن عملية فض المنازعات من خلال منظمة التجارة العالمية تساهم في تحقيق الأمن والاستقرار الاقتصادي والمالي والتجاري لجميع الأطراف في المنظمة، حيث أرست اتفاقيات تحرير التجارة العالمية الدعائم الكفيلة بتحقيق العدالة وعدم التحيز وحل المنازعات من خلال ما يلي:

أ - إنشاء جهاز خاص لفض المنازعات يقوم على مجموعة من المستشارين المحلفين الذين يسهرون على تطبيق القواعد والقوانين لحل المنازعات.

ب - يتبع جهاز فض المنازعات للإشراف المباشر لمنظمة التجارة العالمية.

ج - اعتماد الحلول الايجابية التي تحقق مصلحة الأطراف المتنازعة دون اللجوء إلى جهاز فض المنازعات.

د - عدم القدرة على خرق أحكام وقرارات جهاز فض المنازعات إلا من خلال استخدام حق النقض والاستئناف.

وبهذا أصبحت التجارة الدولية من خلال منظمة التجارة العالمية وهيكليتها أكثر فعالية في تنظيم حركة التجارة الدولية وحل كافة المشكلات التي تواجهها.

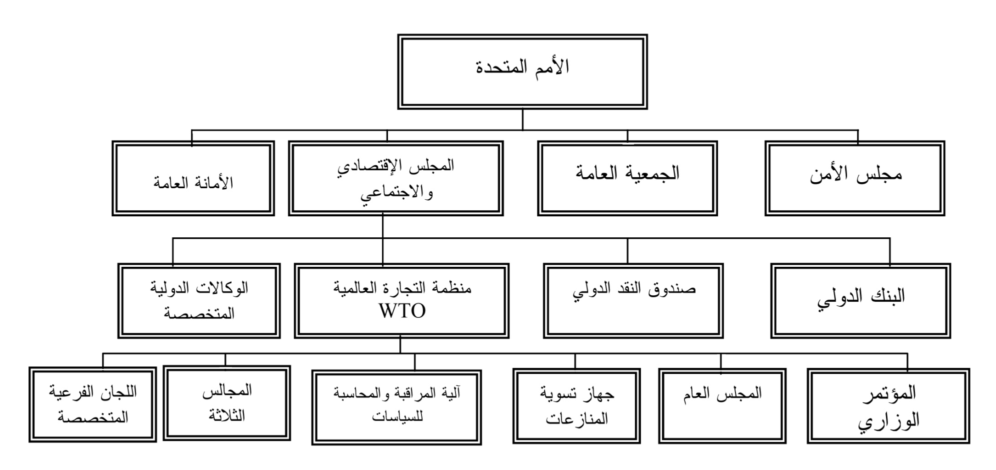
الهيكل التنظيمي لمنظمة التجارة العالمية وعلاقتها بمنظمات الأمم المتحدة:

يوضح الهيكل التنظيمي للمنظمة أهدافها ووظائفها الرئيسية ويتكون من مؤتمر وزاري ومجلس عام وثلاثة مجالس رئيسية تعالج المسائل التجارية بالنسبة لحقوق الملكية الفكرية وتجارة السلع والخدمات. كما يتضمن الهيكل التنظيمي لجان: التجارة والتنمية، لجنة موازين المدفوعات، ولجنة الموازنة، لجان فرعية. وتعد منظمة التجارة العالمية إحدى منظمات المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة. الشكل رقم /٧/ يبين الهيكل التنظيمي للأمم المتحدة وموقع WTO فيه والشكل رقم / ٨ / يبين الهيكل التنظيمي الخاص بـ WTO.

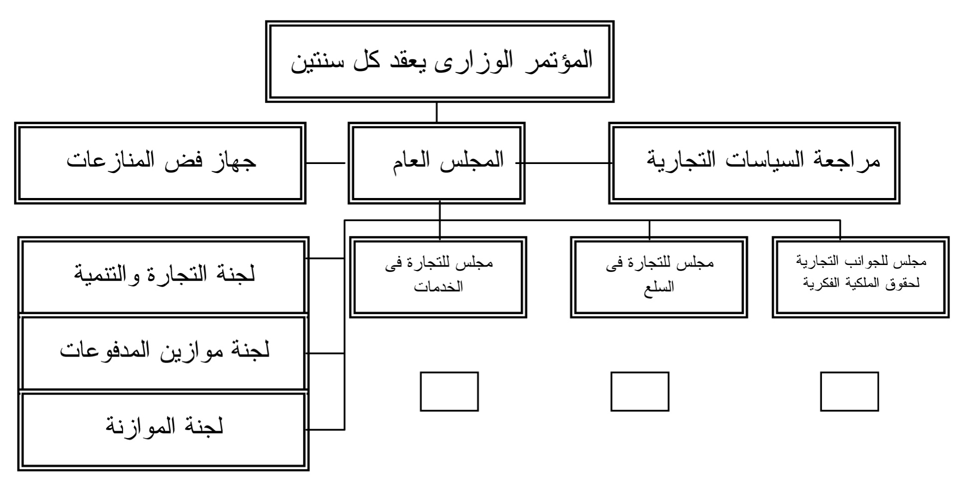
أهم بنود الاتفاقية المقرة في مراكش عام ١٩٩٤:

تضمنت الاتفاقية جميع مجالات التجارة العالمية ومن أهمها الموضوعات التالية:

١. التعرفة الجمركية للسلع الصناعية: حيث تم تخفيضها لحدود ٥٪ في الدول المتقدمة وأعفيت ٤٠٪ من إجمالي الواردات من الرسوم وفتحت الأسواق العالمية أمام المنتجات الصناعية، وتم تخفيض الأسعار بالنسبة للمستهلكين



شكل رقم /٨/
الهيكل التنظيمى لمنظمة الأمم المتحدة وموقع منظمة التجارة العالمية WTO



شكل رقم /٨/
الهيكل التنظيمى لمنظمة التجارة العالمية (أنظر شامل الحموى وآخرون)

٢. في مجال السلع الزراعية: حيث نص الاتفاق على تقليص الدعم للمنتجات الزراعية بنسبة ٢٠٪، وعلى خفض الصادرات المدعومة من الحكومات بنسبة ٣٦٪، وفتح كافة الأسواق أمام السلع اليابانية والكورية الجنوبية بصورة تدريجية إضافة إلى معاملة الدول النامية معاملة خاصة بسبب ارتفاع أسعار المواد الغذائية المستوردة.

٣. في مجال الخدمات التي ترتبط بالأعمال المصرفية والتأمين والاتصالات والسياحة والنقل وغير ذلك، حيث تم وضع إطار عام لقواعد التجارة دون تمييز، التفاوض بشأن تعزيز التجارة في قطاع الخدمات.

٤. في مجال حقوق الملكية الفكرية: أي حماية براءات الاختراع وحقوق التأليف والنشر والعلامات التجارية، وذلك من خلال وضع معايير دولية لهذا الغرض تحمى براءات الاختراع لمدة ٢٠ سنة وحقوق التأليف والنشر لمدة ٥٠ سنة بما في ذلك العلامات والأسرار التجارية وبرامج الحواسيب الإلكترونية على أن تعطى الدول النامية وقتا إضافياً لوضع هذه المعايير موضع التنفيذ.

٥. في مجال الملابس والمنسوجات : تم الاتفاق على الإلغاء التدريجي لنظام الحصص، خفض الدول النامية التعرفة الجمركية على الواردات من الملبوسات والمنسوجات، توفير فرص أفضل للدول النامية لزيادة صادراتها من هذه المنتجات.

٦. إلغاء دعومات التصدير عن طريق فرض رسوم تعويضية مع تحديد لأنواع الدعم المسموح به قانونياً مع التدقيق على أنواع الإعانات الممنوعة، كما وأعطيت الدول النامية فترة سماح لمعالجة أوضاعها وتكييفها مع الظروف الجديدة.

٧. مكافحة الإغراق : والإغراق يعنى تسعير السلع المصدرة (المعدة للتصدير) بأقل من الأسعار السائدة في الأسواق المحلية أو بمعنى آخر بيع السلع بأقل من قيمتها الفعلية في الأسواق الخارجية.

الآثار السلبية للاتفاقية على الدول النامية:

أ ـ ارتفاع أسعار المواد الزراعية المستوردة بسبب إلغاء الدعم عليها في بلد المنشأ مما يؤدى إلى حدوث خلل في ميزان مدفوعات الدول النامية.

ب ـ عدم قدرة منتجات الدول النامية على منافسة السلع المصنعة في الدول المتقدمة من حيث النوعية والتكلفة وهذا سيؤثر على الصناعات الوطنية.

ج ـ محدودية صادرات الملابس نظراً لوضع بعض القيود على تصديرها من الدول النامية إلى الدول المتقدمة.

د ـ صعوبة منافسة الدول النامية للدول المتقدمة في مجالات السياحة والتأمين والمصارف والنقل وغير ذلك من الخدمات.

بيئة إدارة الأعمال الدولية.

الفصل الخامس: البيئة الاقتصادية والمالية.

الفصل السادس: البيئة السياسية.

الفصل السابع: البيئة القانونية.

الفصل الثامن: البيئة الثقافية والاجتماعية.

تقـــديم

من أهم العوامل التي يجب أن تركـز عليها إدارات المنظمات الاقتصادية الدولية عند تفكيرها بممارسة بعض نشاطاتها خارج حدود بلادها هي الاهتمام بطبيعة مكونات وعناصر البيئة في الدولة المضيفة من النواحي الاقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية والاجتماعية والديموغرافية والتكنولوجية، بحيث تتمكن من بناء قرارات دخول الأسواق المستهدفة استنادا إلى قاعدة معرفية صحيحة، وقد تقوم شركات الأعمال الدولية بإجراء بحوث ودراسات بواسطة كوادرها الخاصة أو بالاعتماد على بعض بيوت الخبرة في الدولة المضيفة لتقويم الموقف من حيث إمكانية المباشرة بممارسة بعض النشاطات الخارجية المتمثلة بالتصدير أو إقامة مشاريع مشتركة، أو عن طريق الاستثمار غير المباشر أو حتى المباشر. وفى العادة تبدأ شركات الأعمال الدولية نشاطاتها في الأسواق الخارجية بأعمال التصدير ثم تتوسع باتجاه التصنيع التجميعي وصناعة المكونات الرئيسية للسلعة موضوع الاهتمام، وبعد ذلك تبدأ بالبحث عن بعض الشركاء الموثوقين في الدولة المضيفة لتفيد من خبراتهم وتجاربهم في مجالات الإدارة والتسويق، ومن علاقاتهم مع الأوساط الاجتماعية والرسمية في البلد المضيف، وبعد أن تتمكن من دراسة كافة العناصر البيئية وتتأكد من إمكانية الاستمرار بممارسة النشاط الإنتاجي والتسويقي في البلد المضيف بأقل ما يمكن من درجات المخاطرة تبدأ بتنفيذ سياسات الاستثمار المباشر نظراً لما لهذا الأسلوب من فوائد كبيرة تعود على شركات الأعمال الدولية.

لكن أهم ما يقلق شركات الأعمال الدولية عند دراسة البيئات الخارجية لبعض الأسواق المستهدفة هي الأوضاع السياسية والقانونية ودور الدولة في ممارسة الأنشطة الاقتصادية وآليات الرقابة عليها، وكذلك الإمكانات الاقتصادية في البلد المضيف وأنماط الاستهلاك فيه، ومعرفة القيود المالية المرتبطة بالعملات وأسعار الصرف وإمكانية تحويل القطع الأجنبي باتجاه الداخل أو الخارج، بالإضافة إلى السياسات التي قد تتبعها بعض الحكومات كسياسات الحماية لسلعها الوطنية.

أن دراسة جميع هذه الجوانب من قبل شركات الأعمال الدولية يجعلها أكثر قدرة على ممارسة نشاطاتها في بيئة شفافة وواضحة تستطيع من خلالها أن تنفذ المشروعات المنسجمة مع أهدافها وتلبى احتياجات المجتمع في البلد المضيف بأقل ما يمكن من درجات المخاطرة، وقد تسعى الدول المضيفة إلى تقديم العديد من التسهيلات والإعفاءات الجمركية أو أن تتجاوز القيود والتعقيدات الإدارية لاستقطاب المزيد من الاستثمارات الخارجية وتوفير بيئة العمل المناسبة لها، نظراً لأن ذلك يعود بالمنفعة على أفراد المجتمع والاقتصاد الكلى من خلال استقدام وتوطين تقانات متقدمة واكتساب خبرات ومهارات فنية وإدارية عالية وتشغيل العمالة المحلية وغير ذلك، كل هذا يتطلب من الدولة المضيفة إلى جانب ما تقدم توفير البنية التحتية المناسبة من شبكات المياه والكهرباء والطرق والاتصالات، وخدمات الموانئ والمطارات وسكك الحديد المناسبة.

وفيما يلي نقدم شرحاً تفصيلياً لكافة أنواع البيئات الاقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية والاجتماعية والديموغرافية والتكنولوجية التي لابد من الاهتمام بها ودراستها من قبل شركات الأعمال الدولية الراغبة في دخول أسواق دولية جديدة.

الفصل الخامس

البيئة الاقتصادية والمالية.

١- البيئة الاقتصادية:

١ - تصنيف الأنظمة الاقتصادية.

٢ - بيئة المنظمات الدولية والإقليمية العربية لتمويل التنمية والتجارة والاستثمارات.

٢- البيئة المالية – أسواق المال ورأس المال:

١ - أسواق المال ورأس المال العالمية.

٢ - المشتقات (العقود المستقبلية والخيارات).

٣ - شهادات الإيداع الدولية.

البيئة الاقتصادية والمالية

أولاً : البيئة الاقتصادية :

أن قيام إدارات شركات الأعمال الدولية بالتعرف على طبيعة الأوضاع الاقتصادية وتطوراتها الحالية والمستقبلية في الدول المضيفة يجعلها أكثر قدرة على تحديد مدى صلابة أو هشاشة البنية الاقتصادية في هذه الدول ومدى ملاءمتها لممارسة نشاطات تجارية واستثمارية على أراضيها، وذلك من خلال التعرف على بيئة الأعمال الاقتصادية الداخلية للدول المضيفة ومنهاجها الفكري المتبع وسياساتها الحرة الانفتاحية أو الانكماشية أوالتقليدية أوالمحافظة، الذي يتجلى من خلال أساليب استخدامها لمواردها البشرية والمادية المتاحة، ومعرفة النتائج التي يتم تحقيقها على أرض الواقع عبر معرفة مؤشرات معدلات النمو الاقتصادي والدخل القومي، ومتوسط دخل الفرد السنوي، وطريقة توزيع الدخل الوطني، ونسبة المديونية وتكاليف خدماتها، وأوضاع ميزان المدفوعات والميزان التجاري،وحجوم التدفقات الاستثمارية الخارجية وغيرها من المؤشرات التي يمكن الحصول عليها من التقارير الرسمية السنوية التي تصدر عن الحكومات أو المنظمات الدولية (منظمات الأمم المتحدة، البنك الدولي للإنشاء والتعمير، صندوق النقد الدولي) وغرف التجارة والصناعة، بالإضافة إلى التقارير والدراسات التي تصدر عن الجامعات ومعاهد ومراكز الأبحاث والدراسات.

ويقوم في العادة المحللون الاقتصاديون والماليون التابعون لشركات الأعمال الدولية بدراسة هذه التقارير ونتائج الدراسات والنشرات العائدة لكافة مصادر المعرفة بدراسة وتحليل هذه المؤشرات للوقوف على حقيقة الواقع الاقتصادي في البلد المضيف المستهدف وبيان إمكانية اتخاذ القرار المناسب لدخول أسواق هذا البلد وفق الاستراتيجية المناسبة التي تقررها شركة الأعمال الدولية في ضوء نتائج التحليل والدراسة للأوضاع الاقتصادية والمالية فيه.

أما إذا كانت الشركات الدولية قد سبق واستقرت في أحد البلدان المضيفة فإن دراستها في هذه الحالة تتركز على دراسة تأثير الوضع الاقتصادي الحالي على النشاط المستقبلي، فإذا تبين بأن البلد سينتقل إلى حالة من الازدهار والانتعاش الاقتصادي فهذا

يعنى بأن الشركة الدولية لابد أن تقوم بتوسيع نشاطاتها الإنتاجية وزيادة حجوم السلع المصنعة، واعتماد سياسة تسويقية كفوءة تمكنها من استقطاب المزيد من المستهلكين لشراء سلعها بفضل التحسينات التي تدخل عليها باستمرار ومناسبة أسعارها للأوضاع الاقتصادية لهؤلاء المستهلكين.

وهذا يستتبع استنفار الشركات الدولية العاملة في البلدان المضيفة لتفعيل نشاطاتها في مجالات تأمين السيولة المالية المطلوبة لتمويل الخطوط الإنتاجية الجديدة واستخدام عمالة إضافية وشراء المواد الأولية والمستلزمات الإنتاجية الأخرى لمواجهة الطلب المحتمل على سلع هذه الشركات.

تواجه في العادة شركات الأعمال الدولية صعوبات في تحليل الأوضاع الاقتصادية في البلدان المضيفة نظراً لتباين الأوضاع في هذه البلدان، فقد تجد نسبة التضخم في بلد ما ٢٪ وفى بلد أخر حوالي ٨٠٠٪. لذلك فإن الدراسات عن الأوضاع الاقتصادية في بلد ما قد لا تكون مناسبة بالمطلق لتستخدم للحكم على أوضاع الاقتصاد في بلد مجاور.

١ - تصنيف الأنظمة الاقتصادية:

لم تستقر أوضاع الأنظمة الاقتصادية خلال القرن الماضي فبينما كانت بعض الدول في بداية القرن ذات طبيعة رأسمالية بحتة بدأت تظهر أنظمة اقتصادية وسياسية جديدة ذات طابع اشتراكي مع نجاح الثورة البلشفية في روسيا القيصرية عام ١٩١٧، في الوقت الذي كانت غالبية الدول آنذاك تتقاذفها النزعات البرجوازية والإقطاعية والتي دارت خلال فترة طويلة في فلك الدول الاستعمارية كما هو الحال بالنسبة للدول العربية. مع نهاية الحرب العالمية الثانية بدا يتبلور نظام اشتراكي عالمي جديد بعد تشكيل منظومة الدول الاشتراكية في كل من أوروبا الشرقية والصين وفيتنام وكوبا وكوريا الشمالية. وبفعل هذه التطورات السياسية والاقتصادية الجديدة وتنشيط حركة التحرر على المستوى العالمي بدأت تظهر اتجاهات جديدة في الحياة السياسية والاقتصادية كالنظام المختلط الذي تسود فيه الملكية العامة إلى جانب الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج، وبهذا تبلورت الأنظمة الاقتصادية على الشكل التالي:

- ❖ النظام الاقتصادي الرأسمالي.
- ❖ النظام الاقتصادي الاشتراكي.

❖ النظام الاقتصادي المختلط.

لكن التطورات الاقتصادية والسياسية خلال العقدين الأخيرين قربت المسافة بين هذه الأنظمة بعد غياب منظومة الدول الاشتراكية في أوروبا الشرقية بزعامة الاتحاد السوفيتي السابق، وبفضل انتهاج الصين نظام اقتصاد السوق الاشتراكي الذي يعمل في إطار وآليات السوق المترافقة مع تدخل الدولة في ضبط حركة التطور الاقتصادي من خلال التخطيط التأشيري ومراقبة ومتابعة أداء أجهزة الإدارة الاقتصادية والعامة مع إعطاء المؤسسات الإنتاجية والخدمية المزيد من الاستقلالية الإدارية والمالية لتمارس نشاطاتها في إطار خطة التنمية الاقتصادية الشاملة، لكن من منظور اعتبار هذه المؤسسات الإنتاجية وحدات تعمل وفق مبدأ الربح والخسارة.

وكذلك الأمر بالنسبة للعديد من الدول المختلطة سواء النامية أم المتقدمة، فقد بدأت تظهر توجهات جديدة هادفة إلى الانتقال الكامل ولو بصورة تدريجية نحو اقتصاد وآليات السوق من خلال تحويل ملكية العديد من الشركات الإنتاجية والمؤسسات الخدمية من القطاع العام إلى القطاع الخاص، كما حصل في مصر وتونس وبريطانيا وفرنسا والجزائر وغيرها، ولا تزال سياسات التحرير الاقتصادي وإعادة الهيكلة قائمة في الكثير من دول العالم.

وبهذا فإن الفوارق بين الأنظمة الاقتصادية المشار إليها أعلاه قد بدأت تتلاشى، وأصبحت المنظمات الاقتصادية الإنتاجية منها والخدمية تعمل في ظروف متشابهة مما سهل على شركات الأعمال الدولية إمكانية دراسة الأوضاع الاقتصادية في البلدان المستهدفة للاستثمار الخارجي وجعلها أكثر قرباً من البيئة الاقتصادية للشركات الأم، من حيث إمكانية قطاع الأعمال الدولي من ممارسة أعماله في كافة ميادين الإنتاج تقريباً والتي كانت خلال فترة طويلة محظورة على القطاعين الخاص والأجنبي. لكن الملاحظ حتى الآن أن الدول المتقدمة الرأسمالية لا تزال تسيطر على بعض الأنشطة الاقتصادية والمرافق الخدمية ومنها الولايات المتحدة الأمريكية التي تعتبر زعيمة النظام الاقتصادي العالمي الجديد.

من الناحية العملية فإن شركات الأعمال الدولية التي تدرس أوضاع البيئة الاقتصادية في الدولة المستهدفة فإنها تركز على مجموعة من المؤشرات التي في حال توفرها بالنسب المطلوبة والمتعارف عليها عالمياً فإنها ستقدم بكل تأكيد على دخول هذه الأسواق وفقاً

لشكل الاستثمار الذي تراه مناسباً لها في المرحلة الأولى. ومن أهم هذه المؤشرات الوفرة الاقتصادية ومتوسط دخل الفرد ، مع وجود شرائح واسعة من المستهلكين القادرين والجاهزين لشراء السلع المنوي طرحها في الأسواق.

وفيما يلي نقدم شرحاً مبسطاً لأهم المؤشرات الاقتصادية:

١ - الدخل القومي الإجمالي Gross National Product (GNP)

ويمثل هذا الدخل المجموع النهائي لقيم السلع والخدمات التي تنتجها وتقدمها الدولة خلال سنة مالية كاملة، ويستخدم هذا المؤشر عادة لقياس حجم الدول الاقتصادي ودرجة تطورها من خلال معدل النمو السنوي الذي يتحقق. فكلما كان حجم الدخل القومي الإجمالي كبيراً ومعدل نموه مرتفعاً كلما دل ذلك على الأوضاع الاقتصادية - الصحية السليمة في البلد، ودل ذلك على قدرة مختلف أجهزة الإدارة السياسية والاقتصادية على الاستغلال الرشيد للموارد والإمكانات الاقتصادية المتاحة، وبالتالي تصبح أسواق هذا النوع من البلدان أكثر جاذبية بالنسبة للمستثمرين الأجانب ومسوقي السلع الخارجية.

٢ - متوسط دخل الفرد Gross National Personal (GNP-Capita)

يلاحظ أن العديد من الدول في العالم يكون الناتج الإجمالي ومتوسط دخل الفرد فيها عالياً، لكن سوء وعدم توزيع الدخل بشكل عادل على أفراد المجتمع يؤثر إلى حد كبير على القدرة الشرائية للأفراد. لهذا فإن متوسط دخل الفرد يجب أن يقترن بعدالة التوزيع بالنسبة لهذا الدخل بما يتيح زيادة القدرة الشرائية لأغلبية شرائح المجتمع.

وبما أن متوسط دخل الفرد بشكل عام في أي بلد يعبر عن درجة التقدم الاقتصادي، إلا أن معدل نموه قد يكون أكثر أهمية بالنسبة لوجهة نظر رجال التسويق بالقياس مع المتوسط العالي لدخل الفرد في دولة ما. لهذا فإن مدراء التسويق في العادة يفضلون التركيز أولاً على الأسواق التي تنمو فيها القدرات الشرائية للمستهلكين من خلال معدلات النمو العالية لمتوسط مداخيل الأفراد، وكما هو معروف فإن متوسط دخل الفرد يتحدد من خلال تقسيم الدخل القومي الإجمالي على عدد أفراد المجتمع.

قسم البنك الدولي دول العالم إلى أربع مجموعات من حيث متوسط دخل الفرد السنوي كالآتي[1]:

---

(١) د.طاهر مرسى عطية، إدارة الأعمال الدولية، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠١، صص٧٩-٨٠

- دول الدخل العالي، ويبلغ عددها ٤٢ دولة، حيث بلغ متوسط الدخل الفردي في عام ١٩٩٤نحو ٨٩٥٦ دولاراً أو يزيد سنوياً.
- دول الشريحة العليا من المجموعة الوسطى، ويبلغ عددها ٣٦ دولة ويصل متوسط دخل الفرد السنوي ما بين ٢٨٩٦ و ٨٩٥٦ دولاراً.
- دول الشريحة الدنيا من المجموعة الوسطى، ويبلغ عددها ٦٥ دولة، ومتوسط دخل الفرد السنوي ما بين ٧٢٦ و ٢٨٩٥ دولاراً.
- دول المجموعة الدنيا للدخل، وعددها ٦٥ دولة، يقل متوسط الدخل السنوي للفرد عن ٧٢٥ دولاراً. ويوضح الجدول التالي حسب تقرير البنك الدولي لعام ١٩٩٤ دول كل مجموعة.

جدول رقم (٥) توزيع دول العالم حسب متوسط دخل الفرد/ بالدولار الأمريكي.

دول الدخل العالي	دول الدخل المتوسط		دول الدخل المنخفض
٨٩٦٥ دولاراً وأكثر	**الشريحة العليا ما بين ٢٨٩٦ و ٨٩٦٥**	**الشريحة الدنيا ما بين ٧٢٦ و ٢٨٩٥**	**٧٢٦ وأقل**
أستراليا	البحرين	أنغولا	البانيا
النمسا	البرازيل	بلغاريا	بنغلاديش
بلجيكا	اليونان	كوستاريكا	بوركينافاسو
بروناى	ليبيا	كرواتيا	بوروندى
كندا	ماليزيا	الأكوادور	كمبوديا
الدانمرك	المكسيك	أندونيسيا	الكاميرون
فلنده	عمان	إيران	تشاد
فرنسا	السعودية	العراق	الصين
ألمانيا	جنوب أفريقيا	الأردن	أثيوبيا
هونج كونج	أوروجواى	لبنان	ارتيريا
ايطاليا	شيلي	المغرب	غانا
الكويت	كوريا	الفلبين	الهند
قطر	مالطا	سوريا	كينيا
الأمارات العربية	سلوفينيا	المالديف	الباكستان
الأرجنتين	الجزائر	مصر	

مع العلم بأن مواقع دول كثيرة قد تغيرت خلال السنوات الماضية نظراً لتحسن أوضاعها الاقتصادية وزيادة متوسط دخل الفرد فيها.

٣- توزيع دخل الفرد:

إن لتوزيع الدخل أهمية بالغة في الدراسات التسويقية بالنسبة لشركات الأعمال الدولية من حيث تحديد نسب الأفراد ذوى الدخول العالية جداً والعالية والمتوسطة والدنيا، على اعتبار أن لكل شريحة من هذه الشرائح قدراتها الشرائية الخاصة بها ولها متطلباتها من السلع والخدمات. حيث أن الأفراد من ذوى الدخل العالي جداً والعالي يميلون إلى شراء الحاجات الكمالية والفارهة وذات الأثمان المرتفعة جداً، بينما تميل الشريحة الوسطى لتأمين احتياجاتها من السلع التي تتلاءم ومستوى دخلها كمحاولة بناء منزل متوسط الحجم مثلاً أو شراء سيارة معتدلة أو غير ذلك، في الوقت الذي تعنى شريحة الدخل المتدني بتأمين احتياجاتها الأساسية من خلال شراء السلع ذات الأسعار المنخفضة، وبناء على هذا فإن شركات الأعمال الدولية تراها مهتمة بتحديد نسبة كل شريحة وتحديد حصتها السوقية ومن ثم العمل على وضع برامجها الإنتاجية والتسويقية في ضوء هذه المعطيات.

يفرق الخبراء بين عدة أنواع من الدخل مثل الدخل الشكلي (الإجمالي)، الدخل الصافي، فائض الدخل. حيث يمثل الدخل الإجمالي جميع ما يحصل عليه الفرد وأعضاء أسرته من مداخيل متمثلة بالرواتب والأجور والتعويضات والمكافآت وربح الأراضي والعقارات في حال وجودها، بالإضافة إلى بعض المساعدات الاجتماعية التي تقدمها الحكومة في بعض الدول. والدخل الصافي هو عبارة عن الدخل الكلى مطروحاً منه بعض الاستقطاعات ذات الطابع الإلزامي مثل التأمين الاجتماعي والصحي والضرائب، والذي يصرف في العادة على أغراض الكساء والسكن والمأكل ووسائط النقل وغير ذلك. أما فائض الدخل فيمثل الدخل الصافي مطروحاً منه قيمة المصروفات على الحاجات الرئيسية، والذي ينفقه الشخص على بعض الجوانب الترفيهية والكمالية أو ادخار جزء بسيط منه.

تهتم الإدارة التسويقية عادة بالمداخيل الصافية والفائضة باعتبارها تمثل رصيداً لدى الأفراد يستخدم لقضاء الاحتياجات الأساسية منها والكمالية.

٤- معدلات التضخم ونسب البطالة السائدة:

كما هو معلوم فإن ارتفاع معدلات التضخم وازدياد نسبة البطالة تؤثر كثيراً على القدرة الشرائية للأفراد وتخفض القيمة الحقيقية للنقود، وتؤدى إلى تدنى مداخيل الأفراد

الصافية والفائضة، لذلك فإن إدارات شركات الأعمال الدولية تهتم كثيراً بمسألة دخول الأسواق الأجنبية التي تكون فيها معدلات التضخم ونسب البطالة في حدودها الدنيا.

٥ - أعباء الديون الداخلية والخارجية:

من الطبيعي أن يباشر الاقتصاديون في شركات الأعمال الدولية دراسة الأوضاع الخاصة بإجمالي الديون الداخلية والخارجية في البلد المضيف أو نسبها إلى الناتج الإجمالي مبينين قيمة خدمات هذه الديون والقدرة على سدادها، لأن الدول ذات المديونية العالية تلجأ في العادة إلى تقليص حجم الإنفاق الحكومي العام وترفع من نسبة الضرائب والرسوم المفروضة على المداخيل من جهة والسلع ومستلزمات الإنتاج المستوردة من جهة ثانية، وهذا بدوره يضعف القدرة الشرائية لدى المستهلكين في البلد المضيف ويساهم أيضاً في رفع أسعار السلع والخدمات، مما يستدعى من الإدارات التسويقية بالنسبة للشركات الدولية أن تتخذ القرارات الملائمة لأوضاع السوق الهدفية في البلد المضيف بما يحقق أهدافها في هذا السوق. ففي منتصف التسعينات من نهاية القرن الماضي بلغت نسبة الدين الخارجي في مجموعة دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا حوالي ٤٢٪ من الدخل القومي الإجمالي، بينما بلغت في دول أوروبا وآسيا الوسطى بحدود ٣٢٪، وخاصة في الدول الشرقية من أوروبا، مما قاد صندوق النقد الدولي لتقديم بعض المساعدات لعدة دول من أجل إعادة هيكلة اقتصادياتها والسعي لتحقيق التوازن فيما بين الصادرات والواردات عن طريق تقليص الإنفاق الحكومي على أعمال الخدمات الاجتماعية من تعليم وصحة ودعم السلع الغذائية الرئيسية وغير ذلك.

تأسيساً على ما تقدم فإن شركات الأعمال الدولية تهتم بأسواق البلدان التي تكون فيها المديونية وخاصة الخارجية منها في حدودها الدنيا، لأنها تتصف إلى حد كبير في هذه الحالة بالاستقرار الاقتصادي وبالتالي ثبات أو تزايد القدرات الشرائية لدى المستهلكين في أسواق الدول المضيفة.

٦- التوجهات الاقتصادية والاجتماعية في الدولة المضيفة:

درجت العادة أن تقوم شركات الأعمال الدولية والمؤسسات الاحتكارية العالمية برصد السياسات والخطط والبرامج الاقتصادية والاجتماعية التي تسعى إلى تنفيذها بعض الدول المضيفة وخاصة دول الوفرة المالية، وذلك بهدف الحصول على النصيب الأكبر من المساهمة في تنفيذ المشاريع الاقتصادية الجديدة في الأسواق المستهدفة، وتوريد المستلزمات

الضرورية من تجهيزات وآلات ومستلزمات إنتاج أخرى، وتركز الشركات الدولية كثيراً على إبرام عقود وصفقات لتزويد الدول المضيفة بالتجهيزات العسكرية والأسلحة المختلفة، كما هو الحال بالنسبة لتزويد الولايات المتحدة بشكل رئيس دول الخليج العربي بمئات المليارات من الدولارات من خلال اقتناء منظومات تسليحية محددة وخاصة أثناء وبعد حرب الخليج الثانية.

وكذلك الأمر بالنسبة لبرامج الشركات الدولية في تنفيذ شبكة واسعة من المشروعات الإنتاجية والخدمية في الدول النفطية بعد أعوام الطفرة في سبعينات القرن الماضي. ناهيك عن مسألة زيادة أسعار المواد والتجهيزات المستوردة من الدول المتقدمة والتي التهمت الزيادات الحقيقية في أسعار النفط آنذاك، ودفعت ضريبة ذلك شعوب البلدان النامية بالدرجة الأولى، ولقد استغلت شركات الأعمال الدولية الظروف الاقتصادية الصعبة لدول المنظومة الاشتراكية سابقاً من خلال قيامها بشراء العديد من الشركات الوطنية لهذه الدول أو المشاركة في رأسمالها أو إقامة مشاريع جديدة لها في سوق تعتبر من الأسواق البكر التي تستقطب كافة أنواع التوليفات السلعية الواردة إليها.

٢- بيئة المنظمات الدولية والإقليمية العربية لتمويل التنمية والتجارة والاستثمارات

نظراً لتحرير التجارة الدولية فقد اتسعت قاعدة البيئة المالية من خلال المؤسسات المالية والنقدية والمصرفية، وأسواق المال، والشركات العالمية، بحيث أصبحت التدفقات النقدية من وإلى مختلف البلدان والأسواق دون حدود في إطار آليات معقدة تتحكم في ضبط حركة هذه الأموال والأوراق المالية من خلال سياسات وأنظمة محكمة تضعها وتقرها المنظمات الدولية والمؤسسات المالية العالمية وحكومات الدول المتطورة، وسندرس في هذا الجزء بعض المنظمات الدولية والإقليمية العربية التي تساهم في تنشيط حركة الأعمال الدولية بعد أن تطرقنا في فصل سابق لمنظمة التجارة العالمية ودورها في هذا الشأن. وأهم المنظمات المالية:

[١] **صندوق النقد الدولي:** The International Monetary Fund (IMF)

بعد تردي الأوضاع الاقتصادية والتجارية والمالية في أعقاب الحرب العالمية الثانية وانهيار نظام قاعدة الذهب تمت المصادقة على إنشاء صندوق النقد الدولي في عام ١٩٤٤

وذلك من أجل إعادة ترتيب أوضاع النقد على الصعيد العالمي وتحقيق الاستقرار لأسعار الصرف، وتخفيض القيود على الصرف الأجنبي، وزيادة المدفوعات المتعددة الأطراف، لتنمية حركة التبادل التجاري الدولي وعلاج تشوهات موازين المدفوعات من خلال توفير السيولة المالية الدولية لهذا الغرض بموجب اتفاقية بريتون وودز في الولايات المتحدة الأمريكية.

ومن الأهداف الرئيسية لهذا الصندوق:

- تطوير التعاون في المجالات النقدية وتنشيط التجارة الخارجية لتحقيق تنمية اقتصادية أفضل.
- السهر على تثبيت أسعار صرف العملات، وزيادة نظم المدفوعات المتعددة الأطراف لتغطية التعاملات التجارية.
- التحرر من قيود الصرف بالنسبة للعملات الأجنبية.
- الوقوف إلى جانب الدول التي تعانى من تشوهات في ميزان مدفوعاتها ومساعدتها على الوفاء بالتزاماتها من خلال الموارد الخاصة لهذا الغرض في صندوق النقد الدولي.

ويتشكل الهيكل التنظيمي للصندوق من الكيانات التالية:

مجلس المحافظين: ويمثل السلطة العليا ويتشكل من وزراء المالية في الدول الأعضاء (أو من محافظي البنوك المركزية) ويجتمع هذا المجلس مرة واحدة في العام كجمعية عمومية لمناقشة كافة القضايا المطروحة عليه ويملك جميع سلطات الإدارة.

مجلس الإدارة: ويتكون من ستة أعضاء للدول التي تملك أكبر حصص في رأس المال وهى الولايات المتحدة وألمانيا وبريطانيا وفرنسا والهند والمملكة العربية السعودية، وأما بقية الأعضاء فيتم انتخابهم بما يحقق التوازن في التمثيل الجغرافي. ويقوم مجلس الإدارة بممارسة السلطات التي يفوضه بها مجلس المحافظين، ويجتمع بصورة مستمرة، ويرأس مجلس الإدارة مدير يعينه المجلس التنفيذي تعاونه هيئة سكرتارية للأعمال الإدارية والمكتبية والفنية.

اللجنة المؤقتة: وتختص بدراسة النظام النقدي العالمي وتقديم الاستشارات اللازمة لإدارة وتكييف النظام النقدي العالمي ومعالجة الاختلالات والتشوهات المالية في الدول الأعضاء وغير ذلك.

لجنة التنمية: وهى عبارة عن لجنة وزارية مشتركة من الصندوق والبنك الدولي للإنشاء والتعمير تقوم بدراسة وإقرار معاونة الدول النامية في تجاوز مشكلاتها النقدية والمالية، ففي عام ١٩٩٨ قدم الصندوق مساعدات لمجموعة كبيرة من الدول تجاوزت ٢٧بليون دولار وخاصة الدول الأسيوية التي أصابتها أزمة حادة منذ عام ١٩٩٦ فما فوق مثل كوريا وأندونيسيا وتايلاند. لكن الصندوق أصبح قوي التأثير في السياسات الاقتصادية والمالية للدول النامية التي تحتاج إلى مساعداته من خلال فرض اتباع سياسة التكيف الهيكلي والتقشف في الإتفاق الحكومي وموازنة الاسيتراد مع التصدير ومعالجة مشاكل التضخم وغيرها.

[٢] البنك الدولي للإنشاء والتعمير: (IBRD)

The International Bank for Reconstruction and Development

تم أنشاء هذا البنك في نفس عام إنشاء صندوق النقد الدولي في عام ١٩٤٤، ولا يمكن للدولة أن تنتسب لعضوية البنك الدولي للإنشاء والتعمير مالم تكن عضواً في الصندوق. عدد الدول الأعضاء في البنك يزيد عن ١٨٠عضواً ورأسماله المدفوع يتجاوز ١١ مليار دولار أمريكي ورأسماله المصرح به يقترب من ١٩٠ مليار دولار، ويمارس البنك نشاطاته كبقية المصارف التجارية، حيث يعتمد على القروض في تمويل عملياته المختلفة.

تتكون هيكلية البنك أيضاً من مجلس محافظين ومجلس مديرين تنفيذيين وله رئيس تساعده هيئة إدارية وفنية، ومن أهدافه الرئيسية تقديم القروض طويلة الأجل للدول المستحقة، والسعي لتنمية التجارة الخارجية وتحقيق التوازن في موازين المدفوعات، وتشجيع الاستثمار الأجنبي الخاص، ومنح القروض إلى الشركات الخاصة، ومساعدة الدول المقترضة لتخفيض مستوى درجات الفقر.

أما عن الوظائف الرئيسية للبنك الدولي فهي:

تقديم كافة أشكال الدعم والمساندة الفنية للدول الأعضاء في تجاوز مشكلاتها الاقتصادية والمالية.

١. تشجيع الاستثمار الدولي من خلال إقامة المشروعات الإنتاجية الفاعلة.
٢. تقديم القروض للدول الأعضاء بشروط ميسره، وكذلك ضمان القروض التي تحصل عليها بعض الدول الأعضاء من مؤسسات مالية واستثمارية أخرى من أجل تنفيذ المشاريع الإنتاجية والخدمية.

٣. تقديم التسهيلات الائتمانية طويلة ومتوسطة الأجل لمساعدة الدول الأعضاء في تأمين احتياجاتها لأغراض مشاريعها الزراعية ومشاريع البنية التحتية.
٤. تسوية الخلافات المالية التي قد تنشأ بين بعض الدول.
٥. تقديم المعونة الممكنة للدول النامية والمتخلفة في تنفيذ برامجها التنموية.

إن أهم الدول المساهمة في رأس مال البنك الدولي للإنشاء والتعمير هي نفس الدول المساهمة في صندوق النقد الدولي (الولايات المتحدة الأمريكية ١٥٪، اليابان ١١٪، ألمانيا ٦,٩٪، بريطانيا ٥٪، فرنسا ٤٪ والمملكة العربية السعودية بنسبة ٣,٥٪).

<u>ينبثق عن البنك الدولي ثلاث مؤسسات هامة هي:</u>

مؤسسة التنمية الدولية: International Development Association (IDA)

وغاية هذه المؤسسة المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مجموعة الدول النامية عن طريق منحها القروض طويلة الأجل والميسرة جداً وخاصة بالنسبة للدول التي يقل متوسط الدخل الفردي فيها عن ١٥٠٠ دولار سنوياً.

هيئة التمويل الدولية: International finance Corporation (IFC)

وتهدف هذه الهيئة إلى ترويج وتشجيع إنشاء مشاريع الملكية الخاصة في مجموعة الدول الأعضاء بالتنسيق والتعاون مع المؤسسات الأهلية الجماعية والشركات الفردية – شركات الأشخاص. كما تساعد الهيئة مالكي رؤوس الأموال الخاصة لتوظيف أموالهم في مشاريع استثمارية داخل وخارج حدود بلدانهم من خلال تقديم المساعدات الفنية والإدارية وإمدادهم بالبيانات والمعلومات حول الجدوى الاقتصادية والتسويقية لهذه المشروعات.

الوكالة الدولية لضمان الاستثمار: (MIGA)

The Multi-Lateral Investment Guarantees Agency.

تم تشكيل هذه الوكالة بواسطة مجلس محافظي البنك الدولي عام ١٩٨٥ برأسمال قدره قرابة المليار دولار، وتعمل بشكل مستقل عن البنك الدولي ويديرها مجلس إدارة خاص بها يرأسه رئيس البنك الدولي ومن أهم أهدافها ضمان تدفق الاستثمارات الخارجية المباشرة إلى مجموعة الدول النامية والعمل على تقليص مخاطر هذه الاستثمارات من الناحية السياسية عن طريق التأمين عليها. وتتعاون الوكالة الدولية لضمان الاستثمار مع الوكالات الوطنية المشابهة وتقوم بتمويل عملياتها وفق أسس تجارية بحتة، وتؤمن ضد

مخـاطر تحويـل العمــلات الـصعبة والحــروب والقلاقـل الـسياسية ومخــاطر المـصادرة مــن الحكومـات الوطنيــة، كمــا وتقــدم الوكالــة الدوليــة لـضمان الاســتثمار كافــة أنــواع الاستشارات الفنية والإدارية والتسويقية بالنسبة للمشاريع المنفذة في الدول الأعضاء.

[٣] صندوق النقد العربي:

أنشئ هذا الصندوق في الإمارات العربية المتحدة عام ١٩٧٧ وتساهم فيه كافة الدول العربيـة، وتتشابه أهـداف هـذا الـصندوق وهيكليتـه وأسـاليب إدارتـه مـع صـندوق النقـد الدولي. ومن أهم أهداف هذا الصندوق:

- ضمان استقرار أسعار صرف العملات بين الدول العربية والتخلص من كافة العقبـات الـتي تحـول دون تحويـل هـذه العمـلات وأثرهـا علـى المـدفوعات الخارجية.
- إنشاء وتطوير الأسواق المالية في البلدان العربية.
- تصحيح الاختلالات في موازين مدفوعات الدول الأعضاء وتسوية المنازعات فيما بينها.
- العمل على اتخاذ مواقف موحدة بين الدول العربية في مواجهة المشكلات النقدية والاقتصادية الدولية.

يسعى صندوق النقد العربي لتحقيق أهدافه من خلال تقديم كافة أنواع التسهيلات المالية المتوسطة والقصيرة الأجل للمساعدة في تمويل عجوزات موازين المدفوعات للدول الأعضاء وتقديم القروض من الأسواق المالية الدولية والعربية للدول لأعضاء صاحبة الحاجة لتلك القروض، كما يساهم الصندوق في تنمية وتطوير التجارة البينية بالنسبة للأسواق العربية، إلى جانب ذلك يقوم الصندوق بتطوير الأسواق المالية العربية وإنشاء شبكة الاتصالات وقاعدة معلومات وبيانات لربط الأسواق فيما بينها.

[٤] الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي:

تأسـس هـذا الـصندوق في عـام ١٩٦٧ وزاول أعمالـه في عـام ١٩٧٤ ومقـره الكويـت ورأسماله حوالي (٧.) مليار دولار وتشارك فيه كافة الدول العربية، ومن أهم أهداف هذا الصندوق نذكر:

١. تمويل المشروعات الاقتصادية التنموية العربية القطرية والمشتركة عن طريق تقديم القروض الميسرة للحكومات والمؤسسات الخاصة على حد سواء.

٢. العمل على تشجيع توظيف واستثمار الرساميل العربية الحكومية والخاصة لتساهم بفاعلية أكبر في تنمية الاقتصادات العربية.

٣. تقديم كافة أشكال الدعم والخبرات والمعونات الفنية والإدارية للمساعدة في تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلدان العربية.

وفى سبيل تنفيذ أهدافه فإنه يحق للصندوق أن يقترض من المؤسسات المالية العربية والدولية وله أن يضمن الأوراق الخاصة بالمشروعات التي يقوم بتمويلها كلياً أو جزئياً، كما ويقوم بأعمال بيع وشراء الأوراق المالية لتحقيق مكاسب مادية.

يدار الصندوق من قبل مجلس المحافظين الذي يجتمع لمرة واحدة سنوياً كجمعية عمومية وينتخب هذا المجلس إدارة الصندوق ويعين له مديراً عاماً يساعده موظفون فنيون وإداريون وماليون.

صرف حوالي ٦٠٪ من قروض الصندوق لمشاريع البنية التحتية في البلدان العربية و٣٤٪ على المشاريع الإنتاجية، والنسبة المتبقية قدمت على شكل معونات فنية ولبعض القطاعات الأخرى. إلى جانب الصناديق والبنوك السابقة يوجد في المنطقة العربية العديد من المصارف والصناديق القطرية أو الإقليمية الهادفة إلى الإسهام في عمليات تمويل برامج وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية على مستوى الدول العربية والإفريقية والإسلامية ومنها:

أ - المصرف العربي للتنمية الاقتصادية في إفريقيا الذي تأسس عام ١٩٧٤ وبرأسمال مقداره ١١٤٥ مليون دولار للمساعدة في تمويل التنمية في البلدان الأفريقية غير العربية.

ب - البنك الإسلامي للتنمية وأنشئ في المملكة العربية السعودية عام ١٩٧٤ ويتشكل من أعضاء المؤتمر الإسلامي، ويهدف إلى تمويل التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول الإسلامية الأعضاء وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية، المشاركة في رساميل المشروعات الإنتاجية، المساعدة في تنمية وتطوير التجارة الخارجية فيما بين الدول الأعضاء، قبول الودائع واستقطاب رؤوس الأموال الإسلامية وتقديم القروض لتمويل المشاريع العامة والخاصة وقد بلغ حجم عمليات هذا البنك حوالي/٢٠/ مليار دولار تقريباً منذ عدة سنوات.

ت - الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية العربية، وقد تأسس عام ١٩٦١ ورأسماله حوالي/٢/مليار دينار كويتي، ويمول مشاريع بشكل أساسي في الدول العربية،

لكن نشاطه أمتد لاحقاً إلى مختلف دول العالم النامي، ويمنح هذا الصندوق القروض الميسرة وطويلة الأجل مع فترة سماح كبيرة ورسوم منخفضة نسبياً، ولقد استفادت الدول العربية بحوالي ٥٥٪ من إجمالي قروض الصندوق، وبلدان آسيا والمحيط الهادي ٢١٪، والدول الإفريقية غير العربية ١٧٪، دول وسط أسيا وأوروبا ٥٪(١).

ث ـ الصندوق السعودي للتنمية: تأسس عام ١٩٧٤ وأصبح رأسماله يزيد عن ٣٠ مليار ريال سعودي، ويتعامل بشكل رئيس مع الدول الأقل نمواً ويقدم قروضاً ميسرة.

من المفيد الإشارة إلى أن تقديمنا هذه اللمحة السريعة عن المؤسسات المالية الدولية والعربية كان بهدف تسليط الضوء على مسألة انتقال رؤوس الأموال من بلدان الوفرة إلى بلدان الندرة، حيث ساهمت في تنشيط حركة التبادل التجاري على الصعيد الإقليمي والدولي وقادت إلى تشكيل شركات أعمال دولية كبيرة في الوطن العربي، استطاعت أن تثبت كفاءتها في الأسواق العالمية، كما ساهمت هذه الصناديق في تنشيط حركة التصدير وإنشاء المشاريع على أساس تسليم المفتاح باليد، وإقامة البنية التحتية للعديد من الدول، مما وفر إمكانية الانطلاق نحو توفير ظروف وشروط مواتيه للاستثمار الأجنبي المباشر وغير المباشر، وباعتقادنا فإن كل هذا يعتبر شكلاً من أشكال الأعمال الدولية الهامة التي لابد من دراستها في سياق مقرر إدارة الأعمال الدولية.

كما أن هناك العديد من المؤسسات والهيئات ذات الطابع الدولي والإقليمي والقطري، أحدثت من أجل ضمان وحماية الاستثمارات الأجنبية والوطنية من مختلف الأقطار بأبعادها السياسية والاقتصادية والعسكرية والتجارية. وكما أن هناك أشكالاً أخرى من المخاطر تتحملها مؤسسات ضمان الاستثمار مثل مخاطر تقلبات أسعار العملات والتحويل وغير ذلك، ، ومن أهم المؤسسات المعروفة المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، الوكالة الدولية لضمان الاستثمار، الوكالات ذات الطابع المحلي، ميثاق تسوية النزاعات الاستثمارية بين الدول ومواطني الدول الأخرى ومقره سويسرا.

---

(١) **الصندوق الكويتى للتنمية، تقرير عام ١٩٩٧.**

ثانياً-   البيئة المالية – أسواق المال ورأس المال

أن تحرير التجارة العالمية بعد تشكل منظمة التجارة العالمية، وحدوث الطفرة النوعية في تقدم تقانات المعلومات والاتصالات سهل عملية توسيع وتطوير حجم التعاملات التجارية على مستوى العالم بصورة أفقية ورأسية في آن معاً، وذلك انطلاقا من الوقائع التالية: (1)

أ ـ التطور السريع في حجم التبادل التجاري الدولي وفى أسواق المال: لقد ازدادت التدفقات النقدية عبر الحدود من ٢٠مليار دولار في بداية الثمانينات إلى حوالي ١٣٠٠ مليار دولار مع نهاية عام ١٩٩٥، أي بزيادة ٦٥ ضعفاً تقريباً، حيث أكد دركر بأن انتقال رأس المال بين الدول هو أهم بكثير من التعاملات التجارية والاستثمار المباشر، ويعود هذا الموضوع إلى عدة عوامل منها: تحرير القيود بالنسبة للتعاملات المالية من خلال تعويم الدولار والعديد من العملات الأخرى مما سهل عمليات المضاربة بين المتعاملين لتحقيق أرباح إضافية، وقد تبع ذلك إلغاء الحد الأعلى لسعر الفائدة الذي تدفعه البنوك مما حول سعر الفائدة إلى أداة للمنافسة بين المصارف، بالإضافة إلى رفع القيود وإنهاء الرقابة على الصرف والسماح بتحويل المبالغ عبر الحدود وفتح الأسواق أمام الأجانب لشراء أسهم الشركات بكميات أكبر، ويعتبر رفع القيود عن الأسواق المالية جزءاً من رفع القيود عن النشاط الاقتصادي عامة بتحرير أسواق العمل وأسواق الموارد والسلع.

كما ساهمت تقانات المعلومات والاتصالات في تسهيل تحويل الأموال إلى بيانات يمكن نقلها من وإلى مختلف الدول خلال لحظات محدودة مهما كانت كمياتها كبيرة، كما سهلت معاملات نقل الملكية وتحرير أوامر الشراء بين المصارف وتبادل الأسهم في البورصات.

ب ـ التوسع والانتشار في التعامل بالأوراق المالية (الأسهم والسندات) بسبب إقدام مدخري الأموال على استثمارها بشكل مباشر أو غير مباشر، في شراء أسهم وسندات تطرحها المؤسسات والشركات الإنتاجية والخدمية داخل وخارج حدود البلد الجغرافية، كما أن التوسع في الشركات القابضة والمساهمة فتح أفاقاً جديدة للاستثمار من خلال شراء الأسهم والسندات أيضاً، في ذات الوقت نلاحظ أن العديد من الحكومات في الدول

---

(1)للمزيد من الإطلاع يمكن العودة إلى كتاب د. أحمد أحمد، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ، ٢٠٠١ (الأقتباس بتصرف) الذي أعتمدناه أساساً فى أعداد هذا الفصل.

العربية وغيرها تحاول تمويل ميزانياتها عن طريق طرح سندات يقدم على شرائها المواطنون لتحقيق أرباح مناسبة من خلالها.

ج ـ تزايد حجم المؤسسات المالية عالمياً وعربياً والذي يمكن أن يقود إلى مزيد من التخصص في ممارسة أنشطة مالية كثيرة بكفاءة أكبر، إلى جانب الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير بسبب انفتاح الأسواق على بعضها وتوفر إمكانية العمل للشركة في أكثر من سوق في آن واحد. كما أن تشابه طبيعة الخدمات المالية والمصرفية واستخدام بطاقات الائتمان الموحدة والصالحة للاستخدام في كافة المواقع سهل عملية التسويق والترويج للأعمال المالية والمصرفية، ولقد تكرست في السنوات الأخيرة ظاهرة الاندماجات فيما بين عمالقة المؤسسات المالية والمصرفية للاستفادة أيضاً من اقتصاديات الحجم الكبير ومن التحالفات الاستراتيجية الجديدة من أجل توفير قدرة إضافية على تقديم خدمات نوعية بشكل عالي الكفاءة وفى أسواق جديدة لم تكن قادرة على دخولها منفردة، وأمثلة الاندماجات كثيرة بين المصارف في أمريكا وأوروبا واليابان والسعودية ولبنان ودول الخليج.

١- أسواق المال ورأس المال العالمية

تعتبر هذه الأسواق بمثابة الوعاء الذي يحتوى على المودعين والمستثمرين والمضاربين الذين يبحثون عن فرص استثمارية مناسبة وآمنة وعوائد مجزية لرساميلهم يمكن استخدامها من قبل الشركات أو الحكومات التي تبحث عن مصادر لتمويل مشاريعها أو برامجها، وفى العادة تمارس المصارف دور الوساطة فيما بين الممولين والباحثين عن المال. وكما أسلفنا في الصفحات القليلة الماضية فإن التقدم التقاني الهائل في مجال المعلوماتية والاتصالات قد وفر فرصاً ذهبية لإتمام كافة العمليات داخل وخارج أسواق المال ورأس المال مهما كانت حجومها خلال ثوان، ناهيك عن مسألة توفير قاعدة البيانات والمعلومات عن تقلبات الأسعار والأسواق بالنسبة للأسهم وأوضاع المتعاملين مع هذه الأسواق من أجل تقويم الموقف بشكل صحيح قبل اتخاذ أي قرار من أجل إلغاء عامل المخاطرة المالية أو تقليصه إلى أدنى حد ممكن. وقد ترافقت هذه الطفرة التكنولوجية التي سهلت تدفق النقود مع تسارع الأساليب المالية المبتكرة مثل حقوق السحب الخاصة ووحدة النقد الأوروبي وتبادل العملات والفوائد وغير ذلك. وفي خضم هذه التعقيدات والتشابكات والعمليات المتسارعة أصبحت إدارة هذا النشاط من الصعوبة بمكان وتحتاج إلى أطر

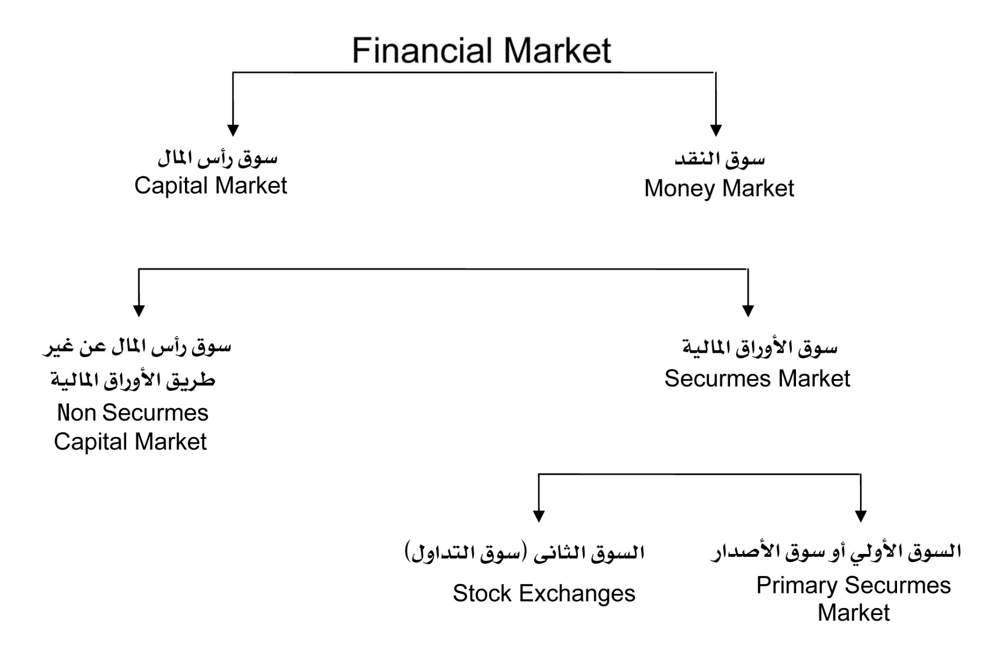
بشرية عالية المستوى من حيث الخبرة والمعرفة والممارسة الميدانية من أجل استيعاب هذه التطورات والتحولات المتسارعة.

إن شركات الأعمال الدولية أصبحت قادرة على دخول المراكز المالية العالمية وأسواقها المختلفة بمنتهى السهولة والسرعة، ولضمان نجاح عمل المركز العالمي لابد من توفير حرية تحويل الأموال وتجمع العديد من المؤسسات المالية والهياكل التنظيمية المناسبة ووسائل الاتصال والمعلومات واستبعاد تدخل الحكومات بالنسبة لفرض بعض الضرائب أو تحديد نسب العوائد أو غير ذلك. وبشكل عام فإن الأسواق العالمية متمركزة في كل من لندن ونيويورك وطوكيو، **أما أنواع مراكز المال الدولية فهي أربعة**: المركز الرئيسي – مركز الحجز – مركز التمويل – مركز التجميع، حيث يقوم المركز الرئيسي بخدمة العالم بأسره، لكن المصادر والاستخدامات فهي محلية. أما بالنسبة لمركز الحجز فهو مركز صوري والمصادر والاستخدامات تكون هنا خارجية. أما مركز التمويل فمصادره خارجية لكن استخداماتها داخلية، بينما مركز التجميع تكون مصادره داخلية والاستخدامات خارجية، والمراكز التي تكون فيها المصادر والاستخدامات خارج البلد تعرف بمراكز "الأوفشور" (Off-shore) أي المراكز الخارجية التي تقدم خدمات لغير المقيمين وتفصل ما بين معاملاتها المحلية والدولية. ويعتمد نجاح الأوفشور على الاستقرار السياسي ووجود مجموعات مالية كفوءه ووسائل اتصال جيدة وخدمات مساعدة سريعة ومناخ استثماري جيد يحمى المستثمرين والمودعين من التدخل الحكومي.

أما أنواع الأسواق المالية فهي:

- أسواق عملات وإيداعات (أسواق الصرف الأجنبي).
- أسواق القروض والسندات.
- أسواق الأسهم (البورصات).

وليس بالضرورة أن تكون هذه الأسواق منفصلة جغرافياً، بحيث يكون العميل قادراً على التعامل مع واحد منها أو أكثر في آن واحد، وفيما يلي نقدم شرحاً سريعاً لمفهوم هذه الأسواق. (أنظر الشكل رقم ٩ الذي يبين هيكل أسواق المال الدولية).



الشكل رقم /١٠/هيكل أسواق المال الدولية

إن سوق النقد الأوروبي يعتبر مصدراً رئيساً لتوفير السيولة والتمويل لكافة شركات الأعمال الدولية على الصعيد العالمي وبالتالي فإنه يعد من المصادر الهامة لتقديم القروض قصيرة الأجل بهدف تمويل احتياجات رأس المال العامل للشركات الدولية. كما أن أسواق النقد الأوروبية منتشرة في العديد من الدول الأسيوية والولايات المتحدة الأمريكية، في الوقت الذي كانت فيه الدولارات الأمريكية المنتشرة في كافة المؤسسات المالية والمصرفية في أوروبا تمثل النواة الفعلية للسوق المالي العالمي، ثم توسع الأمر لتدخل عملات أجنبية أخرى إلى جانب الدولار، لكن مع تحرير التجارة الدولية وانفتاح الأسواق وتعويم العملات فقد أصبح التعامل الدولي في العملات المختلفة يتم داخل وخارج بلدانها.

١- أسواق الصرف الأجنبي: Foreign Exchange Markets

قد يتساءل الطالب أو القارئ لماذا أسواق الصرف الأجنبي تدرس في مقرر إدارة الأعمال الدولية، ربما للوهلة الأولى يتبدى بأن التساؤل في محله، لكن بعد التعمق في دراسة ومعرفة طبيعة وحجم التعامل الذي تقوم به شركات الأعمال الدولية بصورة يومية في أسواق الصرف الداخلية والخارجية فإن الغاية من السؤال تصبح باطلة، حيث تقدر

حجوم التداول اليومي في أسواق الصرف العالمية قرابة ١,٢٣/ تريليون دولار وفق معطيات عام ١٩٩٥، ويعتقد بأنها تكون قد تضاعفت في السنين الأخيرة الماضية، ويعتبر سوق لندن من أكبر الأسواق حيث تبلغ حصته حوالي ٢٥٪ من حجم السوق العالمي، لتأتي في المرتبة الثانية سوق نيويورك بنسبة ١٥٪ ثم طوكيو بنسبة ١٠٪، سوق هونغ كونغ وسنغافوره ٥٪ لكل منهما.

إن ظهور عملة الاتحاد الأوروبي الموحدة (اليورو) اعتبارا من عام ١٩٩٩، والتي يصدرها مصرف مركزي أوروبي يعمل باستقلالية تامة سيؤثر إلى حد كبير على الاقتصاد العالمي بما في ذلك الاقتصادات الأوروبية، حيث أن كافة الدول الأوروبية ستجد نفسها بعد توحيد العملة في حالة من المنافسة الشديدة واتجاه نحو توحيد الأسعار وقوانين العمل والضرائب، وستصبح هناك سياسة نقدية أوروبية واحدة، كما أن اليورو سيؤثر على سياسات واستراتيجيات الشركات الدولية لجهة ترشيد أعمالها ونشاطاتها وإعادة هندسة عملياتها. إلى جانب الأسواق الرئيسية للصرف الأجنبي هناك أسواق أخرى في كل من أسيا وأمريكا اللاتينية، لكن حجم تداولها اليومي قليل نسبياً بالقياس مع الأسواق الأولى.

٢- أسواق السندات والقروض:

السند هو عبارة عن صك يحدد قيمة مشاركة حامله (صاحبه) في تمويل القرض المعروض (المطروح) من قبل الحكومة أو الشركة (طرف مدين)، وصاحبه يعتبر دائنا بقيمته للجهة المصدرة.

يستحق مالك السند فائدة سنوية بمعدل ثابت أو متغير في بعض الأحيان يتم تحديده عند إصدار السند بمعزل عن الربح والخسارة. لا يحق لمالك السند المشاركة في إدارة الشركة أو حضور اجتماعات الجمعية العمومية، وللمالك الحق في استرداد قيمة السند الاسمية عند استهلاك السند.

وتكون في العادة السندات: لحاملها أو سندات اسمية، أو سندات بخصم إصدار، ويكون سعرها أقل من القيمة الاسمية للسند، وهناك نوع أخر هو السند بعلاوة الإصدار أي أن سعرها الفعلي يزيد عن القيمة الاسمية لها.

تعتبر السندات وسيلة من الوسائل التي تستخدمها الحكومات والشركات العامة والخاصة على حد سواء في تأمين احتياجاتها من التدفقات النقدية الداخلية، وذلك عن طريق طرح هذه السندات لمدة تتراوح بين ١-١٠ سنوات وأكثر، يستحق مالكوها عوائد

سنوية عليها من قبل الحكومات أو الشركات الدولية الطارحة لهذه السندات. ومما يزيد من أهمية وقيمة هذا النوع من السندات هو قابليتها للتداول، وتباع بخصم في أي وقت من الأوقات. وقد بلغ الحجم الإجمالي للسندات المطروحة في الأسواق عام ١٩٩٣ حوالي/٣٠٠/بليون دولار أمريكي، كما ويمكن تقويم هذه السندات بعملات مختلفة غير الدولار كالين والمارك واليورو والايكو والفرنك السويسري والفرنسي وغيرها.

وفى العادة تقوم العديد من الحكومات والشركات العامة أو الخاصة في الدول المتقدمة والنامية بطرح السندات في أسواقها الداخلية والخارجية، وذلك نتيجة لتحرير العملات. وعلى اعتبار أن السندات وسيلة من وسائل التمويل التي تتبعها الشركات والحكومات فإنها تتأثر إلى حد كبير من حيث قيمتها السعرية بأسعار الفائدة السائدة في الأسواق العالمية، حيث أنه يمكن تحويلها إلى سيولة نقدية في أي وقت عن طريق خصمها قبل استحقاقها. كما ويمكن تحويل هذه السندات إلى أسهم في بعض الشركات مقابل شروط معينة. وتتصدر الحكومات والشركات في كل من الولايات المتحدة وبريطانيا قائمة الدول التي تطرح سنداتها في الأسواق العالمية، لكن مع تحسن أوضاع موازين المدفوعات ووفرة الفوائض في ميزانية أي دولة فإن طرحها للسندات سوف يتقلص بكل تأكيد من أجل تخفيض تكلفة رأس المال سواء بالنسبة للحكومات أو بالنسبة للشركات.

أما بالنسبة لأسواق القروض الدولية فهي واسعة الانتشار منذ ما يزيد عن نصف قرن وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية وحاجة العديد من دول أوروبا الغربية إلى تمويل المؤسسات المالية العالمية والمحلية لإعادة أعمار ما دمرته الحرب، حيث قدمت الولايات المتحدة آنذاك من خلال مشروع وزير خارجيتها مارشال تسهيلات مالية واسعة للدول الأوروبية لتحول دون تحولها إلى فلك الشيوعية، ولقد ساهمت إلى حد كبير في عمليات التحرير الاقتصادي وإعادة الهيكلة وتحرير العملات في الكثير من دول العالم، وتزايد الطلب على القروض الدولية، وقد بلغت فعلاً أرقاماً مرتفعة حيث وصلت في عام ١٩٩١ إلى حوالي/٤٥٠/ بليون دولار أمريكي على المستوى العالمي.

أما قروض وديون الدول النامية وفوائد خدماتها فقد وصلت في عام ١٩٩٥ إلى حوالي/٢٠٦٦/ بليون دولار. كما تزايدت حجوم القروض والديون بعد الأزمة الأسيوية في النصف الثاني من تسعينات القرن الماضي إذ بلغت ديون كوريا الجنوبية عام ١٩٩٨ حوالي

/ ١٥٥ /بليون دولار، وأندونيسيا/ ١٣٥ /بليون دولار، وتايلاند /١١٠ /بليون دولار، والفلبين /٦٠ /بليون دولار، وماليزيا/ ٤٠ /بليون دولار.

أن وضع القروض والمديونية على المستوى العالمي دفع العديد من الحكومات والشركات في الدول النامية لاعتماد سياسات اقتصادية ومالية هادفة إلى تحسين معدلات النمو الاقتصادي فيها والعمل على جدولة القروض والديون المترتبة عليها. في ذات الوقت تعمل الحكومات والمؤسسات المالية المقرضة لتقديم بعض أشكال الدعم الفني والاستشارات للدول النامية من أجل تجاوز أزمتها الخانقة. لكن من الملاحظ في السنوات الأخيرة من القرن الماضي قد بدأت تنخفض قيمة القروض على الصعيد الدولي، الأمر الذي يفسره الخبراء نتيجة لبطء معدلات النمو الاقتصادي وحالة الكساد السائدة، بالإضافة إلى رفع بنك التسويات الدولية الملاءة المالية (نسبة الأصول الرأسمالية للأصول الكلية). كما أن المؤسسات المالية الدولية والمصارف العالمية أصبحت أكثر حذراً في منح القروض الكبيرة للعديد من الدول النامية بسبب أوضاعها الاقتصادية الصعبة، باستثناء بعض الدول ذات الحظوة لدى هذه المؤسسات والتي لم تتأثر بهذه الأوضاع ولا تزال تحصل على القروض التي تحتاجها.

٣- البورصات (أسواق الأسهم): Stock Exchanges

وتمثل البورصة ذلك المكان (الموقع الجغرافي) الذي تتم فيه عمليات بيع وشراء الأسهم والأوراق المالية، ضمن مجموعة من الشروط التي تحددها قواعد التعامل في البورصة، ولم يعد دورها متوقفاً على كونها مكان تجمع البائعين والمشترين للأسهم الذين ينفذون صفقات على حسابهم أو لصالح مالكي الأوراق المالية، فقد أصبحت البورصة في عالم اليوم تؤدى مجموعة من الوظائف للأفراد والشركات على حد سواء، ومن أهم وظائف البورصات نذكر:

١. التعامل بالأوراق المالية للشركات المسجلة في البورصة.
٢. استثمار رؤوس الأموال وتوجيهها بشكل صحيح وتشجيع الادخار لخلق رؤوس أموال جديدة.
٣. ضمان حقوق وأموال المستثمرين وتوفير الفرص المواتية للاستثمارات المحلية.
٤. توفير الفرص لاستثمارات مختلفة من حيث درجة الخطورة.

٥. توفير قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة عن طبيعة الاستثمار ومصداقية المستثمرين وأوضاعهم المالية.

٦. تعتبر البورصات أحد أهم الأجهزة الرقابية على أعمال الشركات المساهمة وإدارتها على اعتبار أن مدى نجاح أو فشل الإدارة في ممارسة مهامها سينعكس على قيمة السهم الحقيقية في السوق (البورصة).

❖❖ **أما أهم المبادئ والشروط التي تحكم عمل البورصات فهي:**

أ - الشفافية في أجراء كافة أنواع العمليات ضمن البورصة.

ب -استبعاد كافة أنواع الضغوط الخارجية الحكومية وغير الحكومية وضمان حرية التعامل.

ج - توافر العرض والطلب على الأسهم بشكل كثيف.

د - الاستقرار النقدي والمالي وضمان حرية انتقال رؤوس الأموال.

ه - الالتزام بمنظومة القيم الأخلاقية في التعامل داخل إطار البورصة.

والمتعاملون في البورصة هم في العادة: المستثمرون الحقيقيون الذين يسعون لتوظيف أموالهم عن طريق شراء الأوراق المالية لتحقيق إرباحٍ معينه، المضاربون وهم الأشخاص الذين يشترون الأسهم بقصد إعادة البيع خلال فترة قصيرة للاستفادة من فروق الأسعار في حال وجودها، إذ لابد هنا من إجراء دراسة دقيقه حول حركة الأسعار واحتمالات تطورها، المغامرون الذين يعقدون الصفقات اعتمادا على الحظ دون توفر أيه خبرة أو قاعدة معرفية مسبقة بآليات التعامل مع البورصات، وقد يكون للمغامرة أثراً سلبياً على العمل في البورصة مما يخل بميزان العرض والطلب في السوق وتحويل الأسعار عن مجراها الطبيعي، وأخيراً سماسرة البورصات الذين يتوسطون في عمليات البيع والشراء بين الأطراف المتعاملة ويكونون عادة على دراية كبيرة بأوضاع السوق وأسهمها وتقلباتها المحتملة، ويتقاضى السمسار لقاء ذلك عمولة معينة من البائع والمشترى على أن يضمن صحة العمليات التي يقوم بتنفيذها، ويشترط في السمسار أن لا يشتغل في أعمال تجارية أخرى، وأن لا يكون قد سبق وأشهر إفلاسه، أو أن يكون محكوماً بجناية أو سرقة.

إذن فالبورصات هي ميدان بيع وشراء أسهم الشركات المسجلة فيها وهى بمثابة وعاء كبير للاستثمارات ومن خلالها تتحدد القيمة الحقيقية (القيمة السوقية) للشركات، بحيث يمكن تقويم درجة نجاح وفشل إدارات هذه الشركات نتيجة للتطورات التي تطرأ

على أسعار الأسهم استقرارا وصعوداً وهبوطاً، ومن أهم مؤشرات الحكم على البورصة وأدائها نذكر: عدد الشركات المسجله فيها وحجم التداول اليومي أو السنوي والقيمة لرأس المال المتداول وغير ذلك، ومن أهم مؤشرات الأداء المعروفة عالمياً نذكر: مؤشر داوجونز الأمريكي ونيكاي الياباني وفايننشال تايمز البريطاني: ومن الواضح تصاعد حجم التعامل في البورصات خلال السنين الأخيرة حيث ازدادت رسملة الأسواق العالمية من حوالي/١٢/بليون دولار عام ١٩٨٩ لتصل إلى/٢٣,٥/ بليون عام ١٩٩٧ أي أن الرسملة قد تضاعفت خلال ثماني سنوات نتيجة لارتفاع قيمة الأسهم وازدياد أعداد الشركات المسجلة في البورصات والأسهم التي تطرحها. كما وأن فتح الأسواق للخارج ودخول المستثمرين الأجانب إلى تلك الأسواق وتوسع قاعدة المستثمرين من المساهمين في الدول النامية والمتقدمة على حد سواء، وزيادة قيمة المدخرات المتزايدة في الدول المتطورة التي تتسلل إلى البورصات لشراء الأسهم وتداولها. كما سمح للمؤسسين من المستثمرين كصناديق التقاعد وشركات التأمين بالاستثمار في البورصات الأجنبية.

كما بينا فإن أهم مؤشرات البورصات العالمية هو مؤشر داوجونز الأمريكي الذي يتكون من أسهم أكبر ٣٠ شركة حيث قفز هذا المؤشر من /٣٠٠٠/نقطة إلى ما يفوق/١٠٠٠٠/ نقطة من بداية الثمانينات حتى التسعينات أي أن قيمة الأسهم قد تضاعفت أكثر من مرة خلال هذه الفترة. أما مؤشر نيكاي للبورصات اليابانية فقد وصل إلى مستوى /٣٠/ألف نقطة تراجع ليستقر عند /١٦/ ألف نقطة، ولقد أزداد بشكل ملحوظ مؤشر فوتي البريطاني في الوقت الذي حقق مؤشر داكس الألماني وكاك الفرنسي زيادات معتدلة، ومعادلة حساب المؤشر في البورصات هي :

$$\frac{\text{مجموع الرسملة الفورية للأوراق المالية الداخلة بالمؤشر}}{\text{الرسملة فى تاريخ الأساس}} \times \text{رقم الأساس}$$

أهداف ووظائف مؤشرات البورصات:[1]

أ ـ التقويم الاقتصادي للأصول والثروات القومية على المستوى الكلى مثل استخدام جداول التعامل المالية في المحاسبة القومية كمؤشرات البورصة في تقويم أصول الشركات غير المدونة بقوائم أسعار البورصة.

(١) أنظر د.شامل الحموى وأخرون، إدارة الأعمال الدولية، القاهرة، جامعة عين شمس،٢٠٠٣، صص٢٦٠-٢٦٢.

ب ـ قياس درجة التطور في الأوراق المالية كصعود وهبوط أو استقرار المؤشر الذي يتغير بصفة مستمرة والذي يحكم من خلاله المتعاملون على حركة البورصة للدلالة على مدى الثقة بالاقتصاد العام.

ت ـ قياس كفاءة الاستثمارات ومديري محافظ الأوراق المالية من خلال مقارنة أداء الاستثمارات بالنتائج التي تتحقق في سوق الأوراق المالية (البورصة).

❖❖ **تنقسم مؤشرات البورصة إلى الأنواع التالية:**

١. المؤشرات غير القابلة للتداول.
٢. مؤشرات المتاجرة.
٣. مؤشرات صناديق الاستثمار.

وفيما يلي نقدم شرحاً موجزاً لكل نوع من هذه الأنواع:

١ً- المؤشرات غير القابلة للتداول:

وهى مؤشرات تقليدية تهدف إلى معرفة درجة أداء البورصة ومدى كفاءة العمل فيها. وتقسم هذه المؤشرات إلى:

أ ـ مؤشرات البورصة الرسمية وتصدر في العادة عن الجهات الرسمية.

ب ـ مؤشرات الجهات الخاصة التي تصدر عن المعاهد الإحصائية المتخصصة أو عن طريق وسائل النشر كالصحافة مثلاً، أو عن طريق المؤسسات المالية الخاصة.

ت ـ مؤشرات دولية وتهدف لمعرفة مستوى الأداء الكلى للبورصات الدولية وتقوم بنشرها بيوت خبرة وسمسرة عالمية مختصة مثل مورجان ستانلي.

٢ً- مؤشرات المتاجرة:

التي تسمح بالمتاجرة في الأسواق المشتقة وأسواق الخيارات وأسواق المستقبليات. وتمكن هذه المؤشرات من تغطية أخطار محافظ الأوراق المالية والمضاربة، ويتم التعرف على هذه المؤشرات من خلال المعلومات التي تنشر عنها في السوق لحظة بلحظة.

٣ً- مؤشرات صناديق الاستثمار:

حيث يتم تشكيل شركة لإدارة هذه الصناديق وتكون محافظ من الأصول المالية التي تعد مؤشراً مالياً.

مؤشرات الأسواق المالية (البورصات):

أ. في الولايات المتحدة الأمريكية

ويوجد أهم مؤشرين هما :

- داوجونز الصناعي ويحتوي على ٣٠ ورقة مالية تمثل نحو ٢٠٪ من بورصة نيويورك. تعود للشركات التي يطلق عليها BLUE CHIP وتتمتع بحالة من نمو الأرباح وسمعتها الإنتاجية والإدارية والخدمية على المستوى العالمي جيدة جداً.
- Sand P 500 ويتكون هذا المؤشر من/٥٠٠/ورقة مالية تمثل ٨٠٪ من بورصة نيويورك، ويمثل هذا المؤشر مجموعة من القطاعات الصناعية والمالية والمصرفية وشركات النقل والمنافع العامة والتأمين.

ب. في المملكة المتحدة

ومن أهم المؤشرات فيها ف.ت ١٠٠- FT100 أو مؤشر الفايننشال تايمز الذي يعد الأكثر شهرة في بريطانيا ويحتوى على /١٠٠/ ورقة مالية تمثل حوالي ٧٠٪ من إجمالي رسملة البورصة.

ج. في فرنسا

يتقدم مؤشر/ كاك ٤٠/ على جميع المؤشرات الأخرى وهو اختصار لنظم المتاجرة الالكترونية Electroning Trading System، ويتكون من/٤٠/ورقة مالية لأكثر الشركات أهمية في بورصة باريس.

د. في ألمانيا

يسيطر مؤشر DAX (داكس) ويحتوى على /٣٠/ورقة مالية تمثل حوالي ٧٠٪ من رسملة البورصة.

هـ . في اليابان

يسود مؤشران الأول نيكاى (NIKKEI) الذي يحتوى على /٢٢٥/ورقة مالية تمثل حوالي/٧٠٪ من رسملة بورصة طوكيو. والثاني مؤشر توبكس (TOPIX) ويحتوى على/١١٠٠/ورقة مالية تقريباً.

وتتكون المؤشرات في العادة على خطوتين:

الأولى هي اختيار العينات.

الثانية هي التجميع، أي الطريقة التي يتم بموجبها تركيب الأسعار للحصول على المؤشر الذي يجب أن يعبر عن معنى اقتصادي، ويحترم القواعد الإحصائية، والقابلية للتسعير.

وفى سبيل تجنب بعض المخاطر فإن شركات الاستثمار ذات الطابع الدولي تقوم باعتماد مبدأ التنويع من خلال:

استخدام مبدأ التوزيع لتحقيق نوع من التوازن بين العوائد والخطر، وقد تكون الأخطار متوقعة أو غير متوقعة مما يقتضي التنويع القطاعي والدولي بالنسبة لمحفظة الأوراق المالية، أي عن طريق الاستثمار في أكثر من قطاع وفى أكثر من بورصة دولية.

والشكل رقم/١١/يبين الفرق بين السهم والسند[1].

م	السهم	السند
١.	جزء من رأسمال الشركة	❖ جزء من قرض
٢.	حامله شريك.	❖ حامله دائن الشركة.
٣.	يصدر قبل تأسيس الشركة المساهمة وليس من الضروري أن تصدر سندات	❖ يصدر دائماً بعد تأسيس الشركة لتوسيع أعمالها، بناء على قرار الجمعية العمومية للمساهمين ولا تزيد قيمة السندات عن رأسمال الشركة.
٤.	للمساهم حق الحضور والتصويت في الجمعيات العمومية.	❖ لا يحق لحامله حضور الجمعية العمومية ولا التدخل في شؤون الإدارة.
٥.	السهم يتأثر بنتيجة أعمال الشركة من ربح وخسارة، ومالك السهم يحصل على أرباح متغيرة وقد لا يحصِل على ربح وفق نتائج العام النهائية.	❖ يحصل حامل السند على الفائدة المقررة مهما كانت نتيجة أعمال الشركة.
٦.	يتحمل المساهم خطر المشاركة فإذا أفلست الشركة لا يأخذ نصيبه إلا بعد دفع كامل ديون الشركة.	❖ حامله بعيد عن خطر المشاركة وإذا أفلست الشركة فإنه يحصل على حقه من الشركة بالأولوية مع بقية الدائنين.

(١) نفس المصدر السابق، ص./٢٣٣/

٧.	لا يمكن إصدار السهم بأقل من قيمته الاسمية	❖ يمكن أن يصدر بخصم أو علاوة.
٨.	السهم لا يستهلك وإذا جاز استهلاكه في حالات معينة فلابد أن يكون ذلك من أرباح الشركة.	❖ استهلاك السندات ضروري.
٩.	الأرباح التي تخص السهم لا يعرف ميعاد دفعها بالضبط ولا تقرر إلا بعد مصادقة المساهمين على الحسابات المقدمة لهم في الجمعيات العمومية ولذا لا يمكن خصم كوبون السهم.	❖ تدفع الفائدة على السندات في ميعاد ثابت محدد ومعروف ولذا يمكن خصم كوبون السند.

البورصات العربية

لا تزال البورصات العربية مقتصرة على بعض الدول دون سواها مثل مصر والسعودية والأردن وعمان وتونس والمغرب والإمارات العربية المتحدة والبحرين والكويت ولبنان وقطر وفلسطين، وقد صدرت مؤخراً في سورية التشريعات التي تجيز إحداث سوقٍ للأوراق المالية فيها. والملاحظ في السنوات الأخيرة تسارع معدلات نمو الشركات المسجلة في هذه البورصات وازدياد رسملتها بعد إجراء سياسات التحرير الاقتصادي وإعادة الهيكلة في العديد من الدول العربية، بالإضافة إلى تطبيق سياسات الخصخصة التي زادت من عدد وحجم الشركات المساهمة التي تطرح أسهمها في الأسواق المالية. كما وتم اتخاذ العديد من الإجراءات الهادفة إلى زيادة السيولة عن طريق اعتماد التقنيات المتطورة لتسريع عمليات التداول، وتم إنشاء شركات خاصة بالمقاصة والتسويات، وشركات للإيداع والحفظ المركزي، كما بدأت الأسواق بنشر المعلومات حول نشاطاتها مما أدى إلى زيادة الرسملة من حوالي/٧٠/مليار دولار عام ١٩٩٤ إلى حوالي/١١٠/مليار عام ١٩٩٦. وبدأ يزداد في الآونة الأخيرة حجم التعامل فيما بين الأسواق المالية العربية، حيث تم التوقيع على اتفاقية تعاون ثنائية بين سوقي الأوراق المالية في الكويت والبحرين بهدف توثيق وزيادة آفاق التعاون بالنسبة لتنظيم إصدار وتداول الأوراق المالية في السوقين. ومن ضمن الاتفاقية الآتي[1]:

---

(١) د.عمرو حامد، إدارة الأعمال الدولية، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ١٩٩٩، ص١٦٩.

١ - أن يعمل كل من السوقين على زيادة وتنمية التعاون المشترك وذلك من أجل تشجيع الاستثمار في هذا المجال.

٢ - إمكانية تسهيل شروط وإجراءات تداول الأوراق المالية في كلا السوقين وأيضاً العمل على تنظيم التداول والتسوية.

٣ - وأن يعمل السوقان على تطوير وتشجيع التعاون بين مؤسسات الوسطاء في كل من الجهتين من خلال وضع قواعد مشتركة لتسوية الصفقات التي تتم في السوقين.

تتجدد الأدوات والوسائل بالنسبة لأسواق المال الدولية، وذلك وفقاً للاحتياجات التي تظهر في هذه الأسواق وبفعل تراكم الخبرات والمعارف المؤدية للتطوير والتحسين الدائمين، وكذا الأمر نتيجة التقدم في تقانات المعلومات والاتصالات، ولذلك بدأت تظهر منذ فترة غير طويلة بعض الأدوات المستحدثة التي لم تكن معروفة سابقاً كما هو الحال بالنسبة للمشتقات وشهادات الإيداع الدولية والتي سنأتي على دراستها في الصفحات القليلة التالية.

٢.المشـتقات

(العقود المستقبلية والخيارات Options and Futures) [١]

المشتقات: وهى عقود مالية تتعلق ببنود خارج الميزانية على شكل أموال يتم تداولها أو على شكل استثمارات محسوبة بأسعار مستقبلية، أي أن المشتقات تعتبر بمثابة وثائق مالية تستخدم للحد أو الوقاية من مخاطر الصرف الأجنبي التي تنتج بفعل المعاملات المالية والتجارية، كما أنها تستخدم لأغراض المضاربة وجني الأرباح.

أنواع المشتقات:

١ - الخيارات Options

والخيارات تعنى حق أو إمكانية استبدال موجود (صك، سند، سهم، وثيقة ما) بموجود أخر بسعر محدد وفى موعد محدد أو قبل موعد محدد في المستقبل. وتكون الخيارات على نوعين: الأول هو خيار الشراء الذي يعطى لحامله حق شراء الموجودات، الثاني هو خيار البيع الذي يعطى لحامله حق بيع الموجودات، كأن يقوم حامل السهم أو

(١) أنظر د.يحيى إبراهيم فى كتاب إدارة الأعمال الدولية،لعام ٢٠٠٣، القاهرة، ج.م.ع.ص ص ٢٣٤-٢٥٩ (المادة مستمدة من هذا الكتاب بتصرف).

السند مثلاً باستبداله أو بيعه أو شرائه لقاء قيمة نقدية يتفق عليها.

٢ - المبادلة: Swap

وهو شكل من أشكال الالتزامات التعاقدية التي يتم بموجبها مبادلة نوع معين من التدفق النقدي أو أية ورقة مالية في مقابل تدفق أو موجود آخر وفق الشروط التي يتم الاتفاق عليها عند التعاقد، وأشكال المبادلة هي: مبادلة العملة ومبادلة أسعار الفائدة.

٣ - المستقبلية: Futures

وتمثل المستقبلية التزاماً تعاقدياً لبيع أو شراء موجود معين بسعر وتاريخ محددين في المستقبل، ويجوز تداول عقد المستقبلية في البورصات.

٤ - العقد الآجل: Forward

وهو العقد الذي يربط بين طرفين إما لبيع أو لشراء موجود معين بسعر محدد بتاريخ معين في المستقبل.

٥ - المبادلة الاختيارية: Swaption

أي مبادلة مادة معينة (ورقة مالية) بورقة مالية أخرى بتاريخ مستقبلي محدد، كتبادل سند ذي فائدة ثابتة بآخر ذي فائدة متغيرة.

٦ - السقف: Cap

وهو عبارة عن عقد بين طرفين يوافق بموجبه البائع مقابل الحصول على علاوة ضمن سقف محدد على إعادة أية مبالغ إلى المشترى تفوق تكلفة الفائدة المتفق عليها.

٧- القاعدة أو الأرضية: Floor

في هذه الحالة يتسلم البائع علاوة مقابل موافقته على تعويض المشتري عن الفروقات بين أسعار الفائدة الفعلية والأسعار المتفق عليها في حال انخفاض أسعار الفائدة عن مستوى معين(القاعدة عكس السقف تماماً).

العقود المستقبلية Futures Contract

وهى تلك العقود التي يتم الاتفاق بموجبها على كمية محددة من الأموال، يكون سعر الصرف ثابتاً خلال فترة التعاقد، والتسليم يحدد بواسطة مجلس إدارة سوق النقد الدولي.

وتكون العقود عادة موحدة ونمطية يتم استخدامها في سوق منظمة، وحجم العقد واستحقاقه أيضاً يكون موحداً وهي معروفة لكافة المشاركين في نشاطات السوق المالية وتداولها ميسر ومضمون. وكان هذا النوع من العقود الخطوة الأولى على طريق تطور المستقبليات المالية وتشكل سوق عقود السلع للتسليم الآجل. وأهم البورصات التي تتعامل على أساس العقود المستقبلية هي بورصات نيويورك وكندا ولندن واستراليا وسنغافورة.

تتم تسوية العقود المستقبلية بشكل يومي عن طريق غرفة المقاصة في البورصة للحصول على تقويم للوضع في البورصة، والذي يعني إمكانية اختلاف الأسعار بشكل طفيف نتيجة لمخاطر السوق. أما بالنسبة للضمانات فيقوم المشتري بإيداع مبلغٍ من المال كتأمين ابتدائي، أو أن يتم تقديم خطاب ضمان واعتماد من البنك. وتكلفة معاملات العقود المستقبلية متواضعة على شكل عمولات يتم دفعها للسماسرة مقابل تنفيذ أوامر الشراء والبيع.

ومن أهم مزايا العقود المستقبلية نذكر:

١ـ يكون حجم العقود صغيراً نسبياً، وتتوفر الحرية في تحويل العقود إلى سيولة نقدية في أي وقت قبل الاستحقاق في سوق جيد التنظيم.

٢ـ ثبات واستمرار تدفق المدفوعات المتداولة بالعملات الأجنبية.

الخيارات : Options

على الرغم من المزايا التي تحققها العقود الآجلة والمستقبلية وخاصة في حماية المتعاملين من تقلبات أسعار الصرف، إلا أنها حرمت المتعاملين من إمكانية الحصول على الأرباح غير المتوقعة نتيجة للتحركات التي تطرأ على أسعار صرف العملات. وفى سبيل تلافى هذا النقص فقد وضعت المصارف نظام الخيارات للمتعاملين معها منذ عام ١٩٨٣ لأول مرة في بورصة فيلادلفيا.

وكما بينا سابقاً فإن الخيار هو بمثابة أداة مالية تعطى حائزها الحق في شراء أو بيع أداة مالية أخرى بسعر محدد متفق عليه خلال فترة محدودة. وبما أن للمشترى حق الخيار في تنفيذ عقد الخيار أو عدم تنفيذه فإنه يدفع لمن منحه هذا الحق مكافأة غير قابلة للرد تمثل قيمة **شراء حق الخيار، والخيارات قد تكون:**

أ- خيارات الشراء، حيث يوجد طرفان:

الأول مشتري الخيار وهو الذي يملك الحق في شراء عدد من أسهم شركة ما من

طرف أخر خلال فترة تنتهي بتاريخ معين وبسعر تم تحديده عند التعاقد. والطرف الثاني هو محرر الخيار الذي يبيع للطرف الأول هذا الحق. ومشتري الخيار هو مستثمر يتوقع ارتفاع سعر الأوراق المالية التي يختارها ويقوم بتحرير عقد الخيار مع صاحب الأسهم.ففي حال ارتفاع أسعار الأوراق المالية فإن المشترى يحقق عائداً مجزياً مقابل قيامه بدفع جزء من قيمة السهم كمكافأة للمحرر. وفى حال انخفاض قيم الأوراق المالية أو بقائها على حالها فلن يقوم المشتري بتنفيذ الاختيار وتتحدد خسارته فقط في قيمة مكأفاة محرر الخيار.

ب- خيار البيع: وفيه طرفان:

الأول- هو مشتري الخيار الذي له الحق في بيع عدد من الأسهم إلى طرف أخر خلال فترة معينة لقاء سعر يتفق عليه مقدماً.

الثاني – هو محرر الخيار الذي يلتزم بتنفيذ الاتفاق (أي شراء الأسهم عندما يطلب مشتري الخيار ذلك) خلال فترة سريان الخيار مقابل المكافأة التي يحصل عليها، ومن أهم المحددات الخاصة بقيم السوق لخيارات العملة نذكر:

- القيمة الحقيقية للسهم (السند) وسعر الصرف.
- تقلبات أسعار صرف العملات.
- طول فترة انقضاء الخيار، أي كلما زادت مدة الاستحقاق كلما زاد مقدار ما يدفعه المشتري وما يطلبه البائع.
- سعر الفائدة على العملة المشتراة، أي أن معدل الفائدة المرتفع يزيد من قيمة السوق لخيار الشراء، ويقلل قيمة السوق لخيار البيع.
- التباين في أسعار الفائدة، أي كلما زاد الانخفاض في قيمة الصرف الأجنبي للعملة، كلما زادت قيمة خيار البيع لتلك العملة وذلك لوجود فرصة كبيرة يمكن من خلالها استيفاء خيار البيع.

٣. شهادات الإيداع الدولية (GDR) *Global Depossittary Receipts*

[١] ماذا تعنى شهادات الإيداع الدولية:

هي عبارة عن شهادة (أداة) مالية قابلة للتداول تقوم بإصدارها إحدى المؤسسات المالية أو أحد البنوك الدولية بالاتفاق مع إحدى الشركات المحلية التي تقوم بإيداع أسهمها لدى هذا البنك الذي يطلق عليه بنك الإيداع (بنك الإصدار)، ويتم تداول هذه الشهادات كبديل

عن الأسهم الأصلية ويحق لحامل هذه الشهادات الحصول على نسبة الأرباح المقرر توزيعها عن الأسهم الأصلية بالإضافة إلى كافة المزايا الأخرى التي يحصل عليها مالكو الأسهم. ويفضل المستثمرون شراء هذا النوع من الشهادات لتقليل تعرضهم لمخاطر أسعار العملات وتجنيبهم التسويات المالية، وتتميز شهادات الإيداع بقابليتها للتداول في أسواق المال المختلفة، مع العلم أن الأسواق الأميركية والبريطانية تستحوذ على النصيب الأكبر من إصدارات شهادات الإيداع الدولية.

لقد كانت البدايات الأولى لنشأة شهادات الإيداع الدولية من أجل التغلب على القيود التي كانت تضعها العديد من الدول وخاصة الأوروبية منها على حدود الملكية في أسهم شركاتها المحلية للحد من المستثمرين الأجانب في ملكية رأسمالها.

[٢] الأسباب الداعية لإصدار شهادات الإيداع الدولية هي:

- الحصول على مصادر تمويل خارجية واستخدام أسواق المال كقناة لجذب الاستثمارات الأجنبية.
- عدم كفاية موارد أسواق المال المحلية للتعامل مع الإصدارات الضخمة.
- حدوث إمكانية زيادة قيمة الأسهم الحقيقية نتيجة لإقبال المستثمرين على شراء شهادات الإيداع الدولية.
- الرغبة في تدعيم اتجاه الشركات المحلية نحو الاندماج والانفتاح على الأنشطة ذات الطبيعة الدولية والأسواق الدولية.
- الرغبة في تطوير البورصات المحلية من خلال تعرف هذه الأسواق على نظم وقواعد الإفصاح المالي والشفافية المتبعة في الأسواق الدولية.
- الرغبة في لفت أنظار مؤسسات الاستثمار الدولية إلى أسواق المال المحلية لاستكمال مقومات تطوير هذه الأسواق.
- توفير إمكانية تجاوز العوائق القانونية التي تحد من قيام المستثمرين الدوليين من التعامل مع الأسواق والشركات المحلية لجهة الملكية في رأسمالها.
- الرغبة في توسيع قاعدة الملكية.

[٣] أنواع شهادات الإيداع الأمريكية:

إن شهادات الإيداع الأمريكية هي تلك الشهادات التي يقوم أحد البنوك الأمريكية بإصدارها في أسواق الولايات المتحدة الأمريكية مقابل إيداع إحدى الشركات الأجنبية لأسهمها لديه، ويطلق عادة على هذا البنك: بنك الإيداع أو بنك الإصدار، ويتم تسجيل شهادات الإيداع من قبل لجنة البورصات والأوراق المالية الأمريكية، وهناك نوعان لهذه الشهادات هي:

الأول: شهادات الإيداع الأمريكية المضمونة، والتي تحظى بالدعم والمساندة من قبل المؤسسات المصدرة لهذه الشهادات عن طريق تسويقها والترويج لها مما يعزز من ثقة المستثمرين فيها وتشجيعهم على امتلاكها ويزيد من ثقلها في أسواق المال. وشهادات الإيداع الأمريكية، تقع في ثلاثة مستويات:

أ - شهادات المستوى الأول، التي لا يتم إدراجها أو تسجيلها أو تسعيرها في إحدى البورصات الأمريكية لكن يتم تداولها والتعامل بموجبها خارج البورصات الرسمية المنظمة ويتم تحرير أسعارها وفقاً لقواعد التفاوض المباشر بين السماسرة وأطراف البيع والشراء.

ب - شهادات المستوى الثاني، وهي تلك التي يتم إدراجها في إحدى البورصات الأمريكية، وتتمتع بمصداقية وجاذبية أكبر في أوساط المستثمرين، وتنطبق على هذا النوع من الشهادات معايير لجنة البورصات والأوراق المالية الأمريكية.

ج - شهادات المستوى الثالث، وتتميز عن شهادات المستوى الثاني بأنه يسمح للبنك أو المؤسسة التي أصدرت هذا النوع من الشهادات بطرحها للاكتتاب العام في البورصات الأمريكية. لذلك لابد هنا من التقيد بالمعايير الأمريكية المتشددة المطلوبة للتسجيل في أسواق المال الأمريكية من حيث المعلومات المحاسبية.

الثاني: شهادات الإيداع الأمريكية غير المضمونة، ويصدر هذا النوع من الشهادات في العادة دون أي دعم من المؤسسة أو البنك الذي أصدرها، ولا تقوم بأية نشاطات تسويقية وترويجية لها في الأسواق الأمريكية، لكن الجهة المصدرة لهذه الشهادات تقوم بمساعدتها ومساندتها بشكل غير رسمي، ولا يحق لهذا النوع من الشهادات التسجيل في سوق الأوراق المالية الأمريكية، وبالتالي فإن الشركة المصدرة غير مطالبة بتوفير الشروط الخاصة بالمعلومات المحاسبية التي تضعها في العادة لجنة البورصات.

[٤] أطراف شهادات الإيداع:

يوجد خمسة أطراف لها علاقة مباشرة بشهادات الإيداع الدولية وهي:

أ - **الشركة المصدرة:** وهى الشركة أو المؤسسة الوطنية (المحلية) التي ترغب بطرح أسهمها على شكل شهادات إيداع دولية في أحد الأسواق العالمية ،وعلى المؤسسة (الشركة المحلية) أن توفر مجموعة من الشروط والاعتبارات بناء على طلب المؤسسات البنكية الدولية التي ستقوم بإصدار شهادات الإيداع طبقاً لقواعد وشروط البورصات الدولية، وخاصة ما يتعلق منها بالمعلومات المحاسبية، تسجيل أسهم الشركة المحلية في بورصة منظمة، احتفاظ جهة إصدار شهادات الإيداع بأسهم الشركة المحلية لديها وغير ذلك.

ب - **الوكيل المحلى لبنك الإيداع:** يجب على الشركة المحلية صاحبة الأسهم أن توفر وكيلاً محلياً معتمداً (بنك مثلاُ) يقوم بدور المنسق بينها وبين البنك الدولي الذي سيقوم بإصدار شهادات الإيداع الدولية. وكما يمكن للبنك المحلي المعتمد كمنسق أو وكيل لبنك الإيداع أن يحتفظ لديه بأسهم الشركة الأم كوديعة نيابة عن البنك الدولي الذي سيصدر شهادات الإيداع الدولية.

ت - **بنك الإيداع الخارجي:** وهو البنك الذي يتموضع في أحد أسواق المال الدولية المراد إجراء عملية طرح شهادات الإيداع فيها، ويتولى الاحتفاظ بأسهم الشركة الأصلية لديه مقابل إصدار شهادات الإيداع. كما ويقوم هذا البنك بدور الوسيط بين الشركة المصدرة والمستثمرين فيما يخص توزيعات الأرباح والإدارة.

ث - **البنك المدير للإصدار:** ويتولى قيادة مجموعة المصارف التي تقوم بإصدار شهادات الإيداع في أسواق المال الدولية، ويراعى مجموعة قواعد عند اختيار البنك المدير للإصدار مثل : توفر الخبرة الكافية لدى هذا البنك في التعامل مع أسواق المال الدولية وخبراته في ميدان إصدار شهادات الإيداع ومعرفته الكلية بالبيئة الدولية لأسواق المال، تقويم البنوك المقترحة لإدارة الإصدار واستراتيجياتها التسويقية، الجدول الزمني والمعلومات المحاسبية اللازمة لمدير الإصدار، تكاليف عملية الإصدار التي ستتحملها الشركة المحلية، تحديد خدمات ما بعد الإصدار في مجالات التسويق والنشرات والمعلومات وتقديم الاستشارات، وتنظيم المؤتمرات للمستثمرين.

ج - **المستثمرون:** وهم عبارة عن الشركات والصناديق والأفراد الذين سيقبلون على

الاستثمار في شهادات الإيداع الدولية لقاء أرباح ومزايا يمكنهم الحصول عليها.

[5] مزايا إصدار شهادات الإيداع الدولية:

أ – بالنسبة للشركة المصدرة تتحقق المزايا التالية :

- توفير قاعدة واسعة من المستثمرين - المساهمين.
- توفير السيولة المالية المطلوبة في إطار من المرونة الكبيرة.
- التعريف بنشاط الشركة في الأسواق الدولية.

ب – بالنسبة للمستثمرين تتحقق المكاسب التالية:

- الحصول على أدوات مالية واسعة الانتشار في أسواق المال الدولية تتميز بحرية التداول.
- الحصول على الأرباح بالدولار الأمريكي مما يقلل مخاطر تقلبات أسعار صرف العملات.
- تعد شهادات الإيداع وسيلة ملائمة للاستثمار في الأسواق الجديدة بدرجة عالية من الشفافية والسهولة.

[٦] العوامل المؤثرة في حجم إصدار وسعر شهادات الإيداع :

- حجم الإصدار بالنسبة لرأسمال سوق الأوراق بشكل عام.
- قوة أداء السهم في البورصات النظامية.
- خصائص المستثمرين في سوق المال.
- استراتيجية توزيع حصص الملكية في أسهم.
- الهدف من عملية الإصدار وكيفية استخدام عائد البيع.

[٧] عوامل تحديد توقيت الإصدار هي:

- توقيت توفير المستندات والمعلومات المالية والمحاسبية المطلوبة لإصدار شهادات الإيداع.
- تاريخ الانتهاء من دراسة أوضاع أسواق المال الدولية وبيان درجة اهتمام المستثمرين في هذه الأسواق واستعدادهم للاستثمار في شهادات الإيداع التي ستطرح عليهم في مجال عمل الشركة المصدرة.
- تاريخ الانتهاء من إعلان الشركة عن نتائجها المالية والتوقعات المستقبلية عن الأرباح المحتملة.

الفصل السادس

البيئة السياسية

١ ـ عناصر البيئة السياسية.

٢ ـ إشكال تعارض المصالح بين شركات الأعمال الدولية والدولة المضيفة.

٣ ـ كيفية تقويم المخاطر السياسية.

٤ ـ أساليب التغلب على المخاطر

البيئة السياسية

سادت في معظم فترات القرن العشرين اضطرابات وتحولات سياسية وحروب ونزاعات عسكرية وحركات تحرر واستقلال في مختلف الدول المستعمرة سابقاً مما جعل العمل بالنسبة لشركات الأعمال الدولية في غاية الصعوبة والخطورة، نتيجة للبيئة غير المستقرة وللسياسات التي انتهجتها العديد من الدول النامية في سبيل تحقيق تحررها الاقتصادي واستقلاليتها السياسية، من خلال تطبيق سياسات التأميم والمصادرة بالنسبة لممتلكات الشركات الدولية الأجنبية كما هو الحال في سورية ومصر والعراق وبورما والجزائر وغيرها من الدول، إضافة إلى تشكل نظام اقتصادي جديد ضم مجموعة الدول الاشتراكية سابقاً التي ساد فيها نظام الملكية العامة لوسائل الإنتاج مما قاد إلى استبعاد أي نشاط للشركات الدولية في هذه البلدان.

وفى نهاية القرن المنصرم وبداية القرن الحادي والعشرين بدأت تظهر اتجاهات جديدة في مجالات التحرير الاقتصادي والتجاري والمالي والانفتاح السياسي الذي ساعد على تطبيق تدويل التجارة والإنتاج والتمويل والتسويق على المستوى العالمي بعيداً عن الحذر والخوف والمخاطرة بسبب الاستقرار السياسي النسبي من جهة، ونظراً لظهور تنظيمات دولية تحدد أسس وقواعد العلاقات التجارية الاقتصادية والمالية الدولية مثل منظمة التجارة العالمية وصندوق النقد الدولي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير وغيرها من المؤسسات الفاعلة في هذا المجال. كل هذا جعل الشركات الدولية للأعمال تقوم بممارسة أنشطتها عبر البحار والقارات والمحيطات بشكل آمن وفى ظل حماية ورعاية دولية. ولم يتبقَ على شركات الأعمال الدولية سوى القيام بدراسة البيئات السياسية المحلية للدول المستهدفة نظراً للخصوصية التي تتمتع بها بعض الدول من حيث دور الدولة السياسي والاقتصادي وقدرتها على وضع التشريعات والقوانين المناسبة لتشجيع الاستثمار الخارجي، وتقديم التسهيلات التي تمكن من استقطاب الرساميل الوطنية المهاجرة والاستثمارات الأجنبية. كما أن لجماعات المصالح وقوى الضغط الاجتماعية والمنظمات غير الحكومية تأثير بالغ في تحديد المناخ السياسي للعديد من الدول باتجاه الانفتاح أو المحافظة.

أولاً : عناصر البيئة السياسية

إن البيئة السياسية على مستوى الدولة تتكون من مجموعة عناصر أهمها :

١ - طبيعة النظام وفلسفة الدولة الاقتصادية :

كما سبق وأسلفنا فإن الأنظمة السياسية والاقتصادية التي كانت سائدة في العالم إلى وقت قريب هي النظام الرأسمالي الحر، النظام الاشتراكي والنظام المختلط (الموجه)، وتبعاً لهذه الأنظمة فإن الدول كانت تعتمد على آليات السوق والعرض والطلب والحريات والمبادرات الفردية والمؤسسية كما هو الحال بالنسبة للنظام الحر، أو تعتمد مبدأ النظام الشمولي والتخطيط المركزي من خلال السيطرة المطلقة على وسائل الإنتاج، إلى جانب النظام المختلط الذي يجمع بين مقومات النظامين السابقين من حيث الملكية العامة لوسائل الإنتاج في بعض القطاعات والملكية الخاصة في قطاعات أخرى مع اعتماد مجموعة من الضوابط السياسية والقانونية في مسار التطور الاقتصادي، وبالتالي فإن لكل نظام من هذه الأنظمة قوانينه الخاصة بالنسبة للاستثمار الخارجي، والضرائب، وسياسات الحماية وغير ذلك، مما جعل شركات الأعمال الدولية تختار وبشكل انتقائي الدول المواتية من حيث بيئتها السياسية ومناخها الائتماني لتدخل إليها من خلال نشاطات إنتاجية وتجارية وتسويقية أو حتى تمويلية.

٢ - درجة الانتماء الوطني:

إن الانتماء والشعور الوطني ظاهرتان طبيعيتان تلازمان مختلف الشعوب والأمم لكن بدرجات متفاوتة، حيث نلاحظ أن بعض المجتمعات مصالحها الوطنية فوق كل اعتبار، حتى ولو أدى ذلك إلى تراجع في علاقاتها التجارية والاقتصادية مع بعض الدول من خلال تضييق الخناق على الشركات الدولية التي تعمل على أراضيها. كما هو الحال بالنسبة لمواطني الصين الشعبية الذين يفضلون إنتاجهم الوطني على أي إنتاج آخر حتى ولو كان هذا الأخير أفضل من الناحية النوعية، وذلك من أجل تشجيع صناعاتهم الوطنية، وكذلك الأمر حاولت بريطانيا أن تمنع الشركات الأمريكية من شراء شركات السيارات البريطانية والاستيلاء عليها. كما تنتهج الولايات المتحدة سياسات اقتصادية تعصبية تحد من دخول السلع اليابانية إلى الأسواق الأمريكية. وتحاول بعض الدول التعاون تجاريا واقتصادياً مع الدول المتقاربة معها من حيث العرق وأصول اللغة والدين على حساب علاقاتها مع دول أخرى.

٣ - دور الدولة في الحياة السياسية والاقتصادية:

اختلف دور الدولة السياسي والاقتصادي من مرحلة إلى أخرى، حيث تقلص دور الدولة في بعض الفترات تاركاً لقوى السوق وقانون العرض والطلب تحديد مسارات التطور الاقتصادي، ثم عادت وتدخلت من جديد أثناء الأزمة الاقتصادية العالمية عام ١٩٢٩ وما بعدها (أقرأ نظرية الكنزية الجديدة) لتلعب دوراً تدخلياً في الحياة الاقتصادية ورسم السياسات المالية والنقدية والضريبية، وكذلك الأمر بالنسبة لاعتماد سياسات الحماية التجارية وغيرها. باختصار إن معرفة دور الدولة ومدى تدخلها في الحياة الاقتصادية يعتبر من العوامل الهامة التي تدرسها شركات الأعمال الدولية عند تفكيرها بدخول أسواق إحدى الدول لكي تتخذ القرارات المناسبة في ضوء المعلومات والبيانات المتوفرة حول هذا الموضوع وتفاعلاته الإيجابية والسلبية على نشاط هذه الشركات.

٤ - الاستقرار السياسي:

من المعلوم أن رأس المال بشكل عام يسعى ويتجه إلى الأماكن الآمنة والأقل خطورة أو عديمة الخطورة، وهذه العوامل جميعها مرتبطة بطبيعة الظروف السياسية السائدة في البلدان التي تستهدفها شركات الأعمال الدولية. وكلما كانت ظروف البلد السياسية تتصف بالاستقرار وعدم حدوث اضطرابات اجتماعية أو سياسية كان ذلك مشجعاً وحافزاً لشركات الأعمال الدولية للاستثمار والاتجار مع بلدان كهذه يسود فيها الوفاق والتكافل الاجتماعي والعدالة في توزيع المداخيل والفوائض في ميزان المدفوعات، بالإضافة إلى توفر العديد من المؤشرات الاقتصادية الكلية المشجعة. كما أن علاقات الدول المضيفة المتوازنة سياسيا واقتصادياً مع المنظمات والمؤسسات المالية الدولية تعتبر من أهم العناصر التي تأخذها بالحسبان شركات الأعمال الدولية عند اتخاذها قرارات دخول أسواق هذه الدول سواء للاتجار أو للاستثمار المباشر وغير المباشر.

وفى المقابل فإن شركات الأعمال الدولية تتعرض لجملة مخاطر في حال عدم الاستقرار السياسي تؤثر بشكل سلبي على مستويات الأداء فيها وعلى نتائجها النهائية، مما يستدعى قيام الشركة باتباع كافة الاحتياطات الممكنة لاستبعاد هذه المخاطر عن طريق التفاوض مع السلطات المحلية أو من خلال اللجوء إلى حكومة الدولة التي تنتمي إليها شركات الأعمال الدولية، أو عن طريق اللجوء إلى المحاكم الدولية في حال حدوث اضطرابات سياسية قادت إلى تحقيق نتائج كارثية على أوضاع الشركة الدولية. وقد

تكـون المخـاطر الـتي تواجـه الـشركات ذات طبيعـة عامـة تطـال كافـة الـشركات دون اسـتثناء، أو ذات طبيعـة خاصـة تطـال شـركات دولـة مـا بعينهـا أو شـركات تنتمـي لأحـد القطاعات دون سواها.

وبناء عليه فـإن المخـاطر الـسياسية أصبحت تنسحب علـى تنـازع وتعـارض المصالح بـين الدولة المضيفة وشركات الأعمال الدولية التي تعمل على أراضيها، حيث أن مصالح الدولة تتجسد في تحقيق مصالح رعاياها ومواطنيها والعمل على تـأمين احتياجـاتهم بأفضل صـورة ممكنة، وضمان تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بينمـا شـركات الأعمـال تـسعى لتحقيـق مـصالح مـالكيهـا وإدارتهـا والعـاملين فيهـا. ومـن الـصعوبة بمكـان تطـابق أهـداف الدولة المضيفة مع أهداف الشركة الدولية، ممـا يوجب علـى الدولـة أن تقـوم بوضـع القيـود علـى بعـض أو كـل نـشاطات الـشركات الأجنبيـة العاملـة علـى أراضـيها، وخاصـة في حـال تهديد السيادة الوطنية أو التحكم ببعض الصناعات المحورية واستغلال الثروات الطبيعيـة كمـا هـو حاصـل بالنـسبة لاسـتكـشاف واسـتخراج وتكريـر الـنفط وغـيره مـن المعـادن في الكـثير مـن دول العـالم. ومـسؤولية الـشركات الدوليـة هنـا تنحـصر في اسـتقراء الـتغيرات الـسياسية والاقتصادية المحتملة والعمل على التكيف معها بما يخدم المصالح المشتركة للدولة المضيفة وللشركة في نفس الوقت.

ونعتقد بأن التعارض في المصالح والأهداف فيما بين شركات الأعمال الدولية والـدول المضيفة أمر طبيعي وقائم في مختلف دول العالم تقريباً، المتقدمة منها والنامية، لكن المهم هو اتبـاع سياسـات توفيقيـة مـن قبـل الطـرفين هادفـة إلى زيـادة نـسبة القواسـم المـشتركة في مـصالحهما عـن طريـق اعتمـاد طرائـق وأسـاليب إداريـة مرنـة تمكـن مـن اسـتمرار نـشاط الشركات الدولية في إطار عائديه مناسبة وبما يحقق النمو المتوازن والسيادة الوطنية وعدم الإضـرار بمـصالح القطاعـات الاقتـصادية المحليـة وشـرائح المجتمـع. لكـن مـن الملاحـظ مـن خـلال دراسـة تـاريخ العديـد مـن شـركات الأعمـال الدوليـة أن هـذه الأخـيرة تـسعى دائمـاً للالتفاف علـى بعض الـسياسات النقدية أو الماليـة أوالجنائيـة الـتي تقررهـا الدولـة المضيفة، لتحقيـق المزيـد مـن المكاسـب الذاتيـة أو تنفيـذاً لـسياسات حكومتهـا تجـاه البلـد المـضيف. فمثلاً إذا أرادت الدولة المضيفة رفع تكلفة رأس المال على أراضيها فإن الـشركة الأجنبيـة قـد تـسعى لإيجـاد مـصادر تمويليـة خارجيـة بديلـة بتكلفـة أقـل ممـا هـو سـائد داخـل البلـد المضيف، ممـا يضع الـشركات الوطنيـة في وضـع صعب مـن حيـث ارتفـاع تكـاليف الإنتـاج

وتراجع القدرة التنافسية لسلعتها. كما أن الإعفاءات والتسهيلات التي تمنحها بعض الحكومات وخاصة النامية منها لشركات الأعمال الدولية واستثماراتها تعتبر سلاحاً ذا حدين، فهي من جهة تقلل من إيرادات الخزينة نتيجة لإلغاء الضرائب والرسوم الجمركية وتحد من قدرة الشركات الوطنية على مواجهتها في الأسواق الدولية والمحلية نظراً لأنها تتحمل التكاليف والرسوم والضرائب التي تفرضها الدولة على استيراد مستلزمات الإنتاج وحتى على تصدير السلع أحياناً أخرى.

في ذات الوقت قد تتبع الدولة المضيفة بعض السياسات الظرفية لمواجهة خللٍ ما في أحد جوانبها كارتفاع العجز في ميزان المدفوعات الذي تعالجه الحكومة عادة عن طريق تقليص المستوردات وزيادة حجوم الصادرات مع فرض رقابة مشددة على النقد. وقد لا يتناسب هذا مع سياسات شركات الأعمال الدولية العاملة في البلد المضيف فهي ترغب بممارسة نشاطها الإنتاجي والتصديري والمالي بمنتهى الحرية.

يلاحظ أيضاً أن العديد من البلدان تضع سياسات حمائية منظورة أحياناً مثل فرض الرسوم الجمركية المرتفعة، وغير منظورة في بعض الحالات كالمطالبة بتطابق السلع المستوردة لشهادات المطابقة الدولية الـ ISO وخلوها من الإشعاعات والهرمونات وملاءمتها للأذواق والأعراف والتقاليد السائدة بالنسبة للمستهلكين في البلد المضيف. والشركات الدولية دائما تبحث عن وسائل جديدة تمكنها من النفاذ إلى الأسواق الخارجية رغم صعوبتها. كما أن بعض الحكومات تفرض على شركات الأعمال الدولية ممارسة نشاطاتها في قطاعات محددة تراها هي محورية بالنسبة للتنمية فيها، إضافة إلى ضرورة الاعتماد على بعض مكونات الإنتاج المحلية وإدخال شريك وطني أو أكثر بنسبة من رأس المال قد تزيد عن ٥٠٪ في بعض الدول كالصين مثلاً، وذلك من أجل استبعاد سيطرة الشركاء الأجانب وتدريب وتأهيل الأطر الوطنية إدارياً وفنياً واستخدام التقانات المتطورة وتوظيفها محلياً.

ثانيا : أشكال أخرى لتعارض المصالح بين شركات الأعمال الدولية والدولة المضيفة :

١. نظرة الشك والريبة في سلوك شركات الأعمال الدولية، حيث من الملاحظ أن العديد من الشركات تنفذ سياسات بلدانها كتطبيق قانون داماتو الأمريكي الشهير على الشركات التي تقوم بتوظيف استثمارات مالية لها في العراق أو بعض البلدان " المارقة" كما تسميها الولايات المتحدة الأمريكية والتي يطلب أمريكياً

عدم التعامل معها. وقد تربط بعض الدول بين التاريخ الاستعماري القديم بشكلية العسكري والاقتصادي، والاستعمار الجديد الذي تمارسه الاحتكارات الدولية والشركات متعددة الجنسية على صعيد اقتصاديات الدول المضيفة. ناهيك عن الإحساس العام بان شركات الأعمال الدولية غير مرتبطة بالأرض والجغرافية وما يحكم سلوك إدارتها هو المصالح المادية قبل كل شيء وبالتالي فهي جاهزة للرحيل في أي وقت مهما كان حجم الخسائر التي تخلفها وراءها كارثياً. غني عن التعريف الوضع الأسيوي في دول النمور في النصف الثاني من تسعينات القرن الماضي، والتي كانت تعتمد إلى حد كبير على رؤوس الأموال الأمريكية والأوروبية وخلال أيام قام المضاربون الماليون بتوجيه ضربة صاعقة لهذه الدول عن طريق سحب استثماراتهم وعرض الأوراق المالية في البورصات العالمية مما أدى إلى خلق أزمة خانقة لا تزال حتى الآن هذه الدول تتخذ التدابير الكفيلة بتجاوز آثارها التدميرية.

٢. السيادة الوطنية والاستقلال السياسي والأمن القومي : وهى عناوين فاصلة لا يمكن تجاوزها بالنسبة لأي دولة لديها الحد الأدنى من الكرامة الوطنية رغم أن تكاليفها باهظة جداً في وقتنا الحاضر نتيجة لمحاولة الولايات المتحدة الأمريكية " القطب الأوحد" في العالم فرض أملاءاتها على الجميع تنفيذاً لمصالحها السياسية والاقتصادية والعسكرية، والويل وسواد الليل لكل من يخالف أوامر البنتاغون. وبالتالي فإن الحكومات الوطنية معنية باستقطاب شركات الأعمال الدولية واستثماراتها وتقاناتها ومهاراتها الإدارية والفنية شريطة أن لا يكون ذلك عبئاً على السيادة الوطنية والأمن القومي، وعلى أن تمارس السياسات الإنتاجية والمالية لهذه الشركات بما لا يتعارض مع السياسة العامة للدولة المضيفة، حيث منعت الحكومة الأمريكية حكومة كندا من توقيع عقود لتوريد الآليات والسيارات مع الصين خلافاً للقوانين السائدة في كندا. والملاحظ الآن وجود خطر معلن أحيانا وغير معلن أحياناً أخرى بالنسبة لتوريد التقانات المتقدمة أو الصناعات العسكرية للعديد من دول العالم في إطار سياسات الولايات المتحدة الأمريكية وهيمنتها الدولية. وهذا بحد ذاته يعتبر انتهاكاً لسيادة العديد من الدول التي ترغب بإقامة علاقات تعاون وتبادل متوازنة بوصفها دولاً متقدمة مع دول العالم الأخرى.

٣. استخدام التقنيات الضارة بالبيئة في الدول النامية: نتيجة لارتفاع الصيحات المدوية في المجتمعات المتقدمة اقتصادياً وجمعيات حماية البيئة، فقد لجأ العديد من الدول لنقل بعض صناعاتها الكيميائية الضارة إلى البلدان النامية محققة بذلك تقليص تكاليف معالجة المكونات البيئية المرتفعة في بلدانها ومحافظة على بيئتها النقية.

بالإضافة إلى أن الشركات الدولية تقوم باستخدام التقانات ذات الكثافة الرأسمالية العالية في بلدانها نظراً لارتفاع تكاليف تشغيل العمالة، وتستخدم التقانات ذات الكثافة العمالية العالية في الدول المضيفة بسبب انخفاض تكاليف أجور اليد العاملة نسبياً في هذه الدول. كما تقوم الشركات الدولية بالتهرب من الضرائب المتوجبة الدفع للدول المضيفة عبر استخدام أساليب محاسبة ومالية مضللة، وتفرض أسعاراً عالية جداً على تقنياتها المباعة للغير تجعل تكاليف الإنتاج بموجبها عالية جداً. كل هذا يؤدى إلى حدوث تنازع في المصالح لابد من العمل على تجاوزه وحل مشكلاته لكي تسير المراكب، على اعتبار أن النظرة الواقعية للأمور تقتضى الإقرار بالنسبة للعديد من الدول النامية بأنه لابد أن تتعامل مع شركات الأعمال الدولية من النواحي التقانية والإنتاجية والتمويلية والتسويقية وبالتالي يجب على الدول المضيفة اتخاذ كافة الاحتياطات الممكنة ورسم السياسات والخطط وإعداد البرامج المناسبة وصياغة القوانين الضامنة لتقليل الأخطار إلى أدنى حد ممكن وتعظيم المنافع إلى أقصى درجة ممكنة.

الاتجاه السائدة عالمياً بشكل عام وفى الدول النامية بشكل خاص هو الترحيب بشركات الأعمال الدولية وتقديم كافة أشكال الدعم والمساندة والتسهيلات لجذب الاستثمارات الخارجية وإدخال التقنيات المتطورة والإفادة من المهارات الفنية والإدارية، لكن هذا لا يستثنى قيام بعض الدول المضيفة باعتماد سلسلة من الإجراءات والتدابير التي قد تتعارض مع مصالح شركات الأعمال الدولية، ومنها على سبيل المثال لا الحصر:

أ - الطلب إلى الشركات الأجنبية تشغيل نسبة من الخبرات الإدارية الوطنية في أجهزة الإدارة العليا لهذه الشركات، وذلك للمساهمة في صنع قراراتها الميدانية وللاطلاع على سير نشاطاتها الإنتاجية والمالية.

ب - الطلب إلى الشركات الأجنبية ببيع منتجاتها في الأسواق المحلية بأسعار تتناسب والأوضاع الاقتصادية لأفراد المجتمع.

ت ـ الطلب إلى الشركات الأجنبية باعتماد سياسات مالية ومحاسبية شفافة تمكن السلطات المحلية من تحصيل الضرائب المترتبة عليها.

ث ـ التأكيد على ضرورة استخدام الشركات الدولية المواد والمكونات المحلية في صناعة المنتجات لا أن يكتفي بتجميع المكونات المستوردة من الخارج.

ج ـ تقديم الحكومة الوطنية بعض الامتيازات للشركات الوطنية دون الشركات الدولية مثل الإعفاء من الضرائب على المستوردات والصادرات.

ح ـ اشتراط الدولة المضيفة إشراك رأس المال الوطني في رأسمال الشركة الدولية.

بالإضافة إلى ما تقدم فهناك أنواع أخرى من المخاطر السياسية التي قد يكون منشأها:

١. الموطن الأم لشركة الأعمال الدولية، حيث تفرض بعض الحكومات والدول على شركاتها العاملة في الخارج قواعد سلوك تتعلق بالشأن الاقتصادي والأمني والمالي، أو بسياسة الدولة نفسها حيال العديد من بلدان العالم مما يحد من حركة وحرية الشركة في اتخاذ القرارات المناسبة في البلد المضيف كحظر التعامل الأمريكي مع كوبا أو الصين (في بعض المسائل) أو العراق وإيران، حظر التعامل مع دولة إسرائيل من خلال المقاطعة العربية وغير ذلك.

٢. قد تنشأ الأخطار السياسية أو الاقتصادية بالنسبة لتعاملات شركات الأعمال الدولية من مصدر آخر لا علاقة له بالدولة المضيفة أو بدولة موطن الشركة الدولية كالنزاعات التي تحدث في إحدى الدول والتي يمكن أن تمتد إلى مستوى إقليمي أوسع، أو نتيجة للتكتلات والأحلاف الاقتصادية والسياسية الدولية التي تحدد شروطاً وتضع موانع أمام بعض شركات الأعمال الدولية في تعاملاتها مع بعض الدول لأسباب غير اقتصادية. إن هذا الواقع يحتم على شركات الأعمال الدولية دراسة البيئة السياسية الكلية في منطقة جغرافية معينة تضم مجموعة متجاورة من الدول تتداخل الحدود والعلاقات الاجتماعية والثقافية والسياسية فيما بينها من أجل الرصد المسبق للمخاطر السياسية المحتملة في السوق المستهدفة وجوارها.

ثالثا: كيفية تقويم المخاطر السياسية:

لعل من أهم المشكلات التي تواجه المحللين الاقتصاديين والإداريين هي المخاطر السياسية التي يجب أن يهتم بها ويقومها خبراء السياسة والاجتماع في إطار السياق التاريخي لتطور الأوضاع الاقتصادية والسياسية في البلدان المستهدفة من قبل الشركات الأعمال الدولية أو حكومات بلدانها. وقد يكون من الصعوبة بمكان التنبؤ بوقوع تغيرات أو تطورات سياسية دراماتيكية مفاجئة كما حدث في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات بالنسبة لغياب المنظومة الاشتراكية في أوروبا الشرقية وتفكك الاتحاد السوفيتي السابق وسقوط جدار برلين وتوحيد الألمانيتين، وكل ذلك حدث خلال فترة لا تتجاوز السنوات الثلاث. إنه فعلاً أمر فظيع وغير متوقع الحدوث بهذا الشكل رغم أن العديد من السياسيين في الولايات المتحدة الأمريكية وبعض دول أوروبا الغربية كانوا يراهنون على حتمية سقوط الاتحاد السوفيتي لكن دون تحديد زمن لذلك ودون معرفة الفترة التي ستستغرقها عملية التحول الجديدة هذه.

ورغم كل ما حصل فإن إدارات شركات الأعمال الدولية معنية بمتابعة التطورات السياسية في البلدان المستهدفة لمعرفة المزاج السياسي والاقتصادي السائد حالياً والمتوقع مستقبلاً لكي تتمكن من اتخاذ قراراتها في ظل حالة من التأكد (أو شبه التأكد) ولتحديد درجة الخطر الممكنة وإمكانية التغاضي عنها أم لا؟

ومع أن المناخ الدولي العام على الصعيدين السياسي والاقتصادي قد حسم بشكل نسبى مسألة التعرض للمخاطر بالنسبة لشركات الأعمال الدولية، وذلك من خلال خلق وتشكيل هياكل وبنى تنظيمية دولية لضمان الاستثمارات الأجنبية في المستويات القطرية والإقليمية والعالمية، إضافة إلى تدخل الدول العظمى والمؤسسات المالية الدولية في تقديم ضمانات للقروض والاستثمارات الخارجية، وتقديم الاستشارات والمعلومات والبيانات المطلوبة لشركات الأعمال الدولية بحيث تكون قراراتها أكثر قرباً من الواقع بالنسبة لتوقع الأخطار السياسية. كما ظهرت المحاكم الدولية التي تساهم في التقليل من المخاطر وتفض المنازعات فيما بين الشركات الدولية وحكومات الدول المضيفة.لكن كل هذا لا يمنع من ضرورة التنبؤ بوقوع بعض الهزات السياسية التي تزيد من المخاطر التي تتعرض لها شركات الأعمال الدولية. والتنبؤات في العادة تكون على مستويين، الأول جزئي أي أثر الخطر السياسي على الشركة ونشاطاتها أو على مستوى قطاع معين دون سواه، الثاني

كلى على المستوى العام الذي يتطلب التنبؤ بالاتجاه العام للتطورات السياسية واتجاهات الحكومة حيال الاستثمار الأجنبي ودرجة الاستقرار السياسي في البلد المضيف ككل. أما على الصعيد الجزئي فتحاول الشركات الدولية رصد الآثار السياسية على نشاطاتها الحالية والمستقبلية وبيان فيما إذا كانت متعارضة مع أهدافها القريبة والبعيدة.

تحليل المخاطر السياسية لبلد ما (أو لإقليم ما) يتطلب الغوص في دراسة وتحليل التاريخ السياسي لهذا البلد وبيان مدى التغيرات التي حصلت على المنحنى البياني من حيث الاستقرار والاضطراب ومن حيث تبدل التيارات السياسية المتناوبة على الحكم ودرجة اختلافها عن بعضها البعض بالنسبة لنظرتها حول الشركات الدولية ونشاطاتها على أراضي الدولة المستهدفة. إن معرفة هذا الأمر يتطلب أيضاً متابعة مستمرة لوسائل الإعلام ومراجعة تامة للوثائق والنشرات الداخلية والخارجية مع الاستفادة من تجارب وخبرات رجال الفكر والسياسة في هذا الشأن.

تسود في الدول المتقدمة مراكز متخصصة في دراسة الأوضاع السياسية لمختلف دول العالم وتقوم ببيع خدماتها لشركات الأعمال الدولية وللحكومات في بعض الأحيان من حيث الاستقرار السياسي والمناخات الاقتصادية السائدة، وما هي التوقعات المحتملة، على أساس دراسة عدة مؤشرات في الشأن السياسي والاقتصادي استناداً إلى مجموعة عوامل هي:

الأولى: عوامل اجتماعية – اقتصادية، منها معدلات النمو الاقتصادي المتوقع والتجانس الديموغرافي والتعاضد الاجتماعي.

الثانية: عوامل الصراع الاجتماعي الذي يشير إلى درجة واحتمالات التغيرات الاجتماعية الحاصلة نتيجة لأعمال العنف، كالخلافات الإثنية والعرقية والمذهبية التي تؤثر إلى حد كبير على الوحدة الوطنية للمجتمع.

الثالثة: طريقة انتقال السلطة (انتخابية، ملكية).

وتقوم المراكز المتخصصة بدراسة أوضاع الاستقرار السياسي وتقدم (تنشر) تقارير دورية وبصورة سنوية عن كافة الدول تقريبا. كما وتتفاوت المراكز والشركات الدولية في تقويمها لطبيعة المخاطر السياسية في العديد من البلدان وفقاً لدرجة مصداقية البيانات والمعلومات التي تستخدمها أو الكفاءة الأجهزة البشرية المتخصصة بالدراسة والتحليل والتقويم.

وفيما يلي نقدم جداول تبين المخاطر السياسية وترتيب الدول طبقاً لمؤشر المخاطر الاقتصادية والمالية والسياسية المشترك عن شهر كانون الثاني لعام ١٩٩٩ كما قدمه الأستاذ الدكتور أحمد عبد الرحمن أحمد في كتابه مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، ٢٠٠١.

المخاطر السياسية: إطار نظري جديد

	مصادر المخاطر السياسية	المجموعات التي تنبع منها المخاطر السياسية	آثار المخاطر السياسية
داخلي	❖الفلسفة السياسية المتناقضة (الوطنية، الاشتراكية الشيوعية)	❖ الحكومة التي على رأس السلطة وأجهزتها	❖المصادرة: فقد الأصول بدون تعويض
	❖التيارات والمذاهب الدينية المتعارضة.	❖المجموعات البرلمانية المتعارضة	❖التأميم مع دفع التعويض: فقد حرية العمل
	❖ التناحر العرقي	❖ المجموعات غير البرلمانية المتعارضة (مجموعات إرهابية أو فوضوية تعمل داخل الدولة)	❖التقييدات التشغيلية: تحديد الحصة السوقية، خصائص السلعة، سياسات التوظيف، مشاركة المحليين في الملكية.. الخ.
	❖ الاضطرابات الاجتماعية والفوضى.	❖ مجموعات المصالح الخاصة غير المنظمة (الطلبة، العمال، الفلاحين، الأقلية.. الخ)	❖ فقد حرية التحويل المالي (الأرباح، دفع الفوائد)، السلع، الأفراد، حقوق الملكية
	❖ المواجهة المسلحة والتمرد الداخلي.		❖إلغاء أو تعديل الاتفاقيات من طرف واحد
	❖ المصالح الخاصة لمجموعات رجال الأعمال.		❖ التفرقة في الضرائب، الإجبار على العقد من الباطن، المقاطعة.

	❖ حداثة الاستقلال السياسي أو وشوك حدوثه.		❖ إتلاف المتلكات والأفراد (الاختطاف) من جراء الشعب، العصيان المسلح، الثورات، الحروب، الإرهاب.
خارجية	❖الفلسفات السياسية / الدينية التي مصدرها خارجي. ❖ الأهداف الدولية الجديدة ❖ حرب العصابات عبر الحدود ❖ الإرهاب الدولي ❖ الضغوط العالمية	❖المجموعات غير البرلمانية التي تعمل في خارج الدولة ❖ الحكومات الأجنبية والهيئات المكونة من عدة حكومات (مثل المجتمع الأوروبي) ❖ الحكومات الأجنبية التي تدخل في مواجهة مسلحة أو التي تساعد الثوار الداخليين ❖ المجموعات العالمية الناشطة (مثل السلام الأخضر) ❖ المجموعات الإرهابية الدولية	❖ المقاطعة الإقليمية أو الدولية للمنشأة ❖ المشكلات الدبلوماسية بين حكومة الدولة المضيفة والحكومات الأخرى التي تؤثر على المنشأة.

جدول رقم / ٦ / ترتيب الدول طبقا لمؤشر المخاطر الاقتصادية والمالية والسياسية المشترك لعام ١٩٩٩

الترتيب	القطر	قيمة مؤشر المخاطر	الترتيب	القطر	قيمة مؤشر المخاطر
١	لوكسمبرنج	٩٠	٢٦	استراليا	٨٠
٢	سنغافورة	٨٩,٣	٢٨	اسبانيا	٧٩,٨
٣	ايرلندا	٨٨,٣	٢٩	ناميبيا	٧٨,٠٠
٤	النرويج	٨٨	٢٩	نيوزيلاندا	٧٨,٠٠
٥	هولندا	٨٨	٢٩	سلوفاكيا	٧٨,٠٠
٦	سويسرا	٨٧,٣	٣٢	اليونان	٧٧,٨

الترتيب	القطر	قيمة مؤشر المخاطر	الترتيب	القطر	قيمة مؤشر المخاطر
٧	الدنمارك	٨٦,٥	٣٢	المجر	٧٧,٣
٨	فنلندا	٨٦	٣٣	السلفادور	٧٧,٣
٩	تايوان	٨٥,٥	٣٥	قبرص	٧٦,٥
١٠	النمسا	٨٥	٣٥	كوستاريكا	٧٦,٥
١١	بروناى	٨٤,٣	٣٧	الإمارات	٧٦,٣
١٣	آيسلاند	٨٣,٥	٣٧	بلغاريا	٧٦,٣
١٤	ألمانيا	٨٢,٨	٣٩	جمهورية التشيك	٧٦
١٤	السويد	٨٢,٨	٤٠	الصين	٧٥,٥
١٦	كندا	٨٢,٣	٤١	البهاما	٧٥
١٧	البرتغال	٨٢	٤١	الأرجنتين	٧٥
١٧	الولايات المتحدة	٨٢	٤١	الأردن	٧٥
١٧	فرنسا	٨٢	٤٤	هونج كونج	٧٤,٨
٢٠	ايطاليا	٨١	٤٥	تشيلي	٧٤,٥
٢٠	بوتسوانا	٨١	٤٥	ترنداد وتوباجو	٧٤,٥
٢٠	مالطا	٨١	٤٦	ليتوانيا	٧٣,٨
٢٠	بولندا	٨١	٤٧	عمان	٧٣,٣
٢٤	بلجيكا	٨٠,٣	٤٨	تونس	٧٣,٣
٢٤	المملكة المتحدة	٨٠,٣	٤٩	أستونيا	٧٣
٢٦	سلوفينيا	٨٠	٧٧	المكسيك	٦٦,٥
٥٠	البحرين	٧٣	٧٨	منغوليا	٦٦,٥
٥٢	الأرجواي	٧٢,٨	٧٩	بيرو	٦٦,٣
٥٣	غانا	٧٢,٥	٨١	مالي	٦٥,٨
٥٣	المغرب	٧٢,٥	٨٢	اليمن	٦٥,٥
٥٥	الكويت	٧٢,٣	٨٣	مدغشقر	٦٥,٥
٥٥	جمايكا	٧٢,٣	٨٤	ساحل العاج	٦٥,٥
٥٧	جمهوريةالدومنيكا	٧١,٨	٨٥	فنزويلا	٦٥
٥٨	سوريا	٧١,٥	٨٦	الهند	٦٤,٨

الترتيب	القطر	قيمة مؤشر المخاطر	الترتيب	القطر	قيمة مؤشر المخاطر
٥٩	لاتفيا	٧١,٣	٨٧	باراجواى	٦٣,٨
٥٩	كوريا	٧١,٣	٨٨	الكاميرون	٦٣,٥
٥٩	سورينام	٧١,٣	٨٩	قطر	٦٣,٣
٦٢	كرواتيا	٧٠,٨			
٦٣	الفلبين	٧٠,٥			
مخاطر معتدلة					
٦٤	السعودية	٦٩,٨	٩٠	البرازيل	٦٣,٣
٦٥	كازاخستان	٦٩,٥	٩١	السنغال	٦٣,٣
٦٥	الجامبيا	٦٩,٥	٩٢	مالاوي	٦٣
٦٧	مصر	٦٩,٣	٩٣	أوغندا	٦٣
٦٨	إيران	٦٩	٩٤	بنجلادش	٦٢,٥
٦٨	الجابون	٦٩	٩٥	سريلانكا	٦٢,٥
٧٠	ماليزيا	٦٨,٥	٩٦	غانا	٦٢,٥
٧١	غواتيمالا	٦٨,٣	٩٧	غينيا	٦٢,٣
٧٢	غيانا	٦٨	٩٨	الأكوادور	٦٢
٧٣	بابواغنيا الجديدة	٦٧,٨	٩٩	ليبيا	٦١,٨
٧٤	تايلاند	٦٧,٥	١٠٠	كينيا	٦١,٥
٧٥	بوليفيا	٦٧,٣	١٠١	روسيا البيضاء	٦١
٧٦	جنوب إفريقيا	٦٦,٨	١٠٢	كوبا	٦١
١٠٣	تنزانيا	٦١	١٢١	ميانمار	٥٤,٨
١٠٤	أكرانيا	٦٠,٨	١٢١	تركيا	٥٤,٨
١٠٤	بوركينافاسو	٦٠,٨	١٢٤	مولدوفا	٥٤,٠٠
١٠٦	توجو	٦٠,٣	١٢٥	باكستان	٥٣,٥
مخاطر عالية					
١٠٧	نيجريا	٥٩,٥	١٢٦	زيمبابوى	٥١,٠٠
١٠٨	أثيوبيا	٥٩,٣	١٢٦	جمهورية كونغو	٥١,٠٠
١٠٩	فيتنام	٥٩,٠٠	١٢٨	أنجولا	٥٠,٠٠

الترتيب	القطر	قيمة مؤشر المخاطر	الترتيب	القطر	قيمة مؤشر المخاطر
١٠٩	زامبيا	٥٩,٠٠	١٢٩	مخاطر عالية جداً روسيا	٤٩
١١١	هندوراس	٥٨,٣	١٣٠	غينيا بيساو	٤٨
١١١	موازامبيق	٥٨,٣	١٣١	نيكاراغوا	٤٧,٨
١١٣	رومانيا	٥٨,٠٠	١٣٢	السودان	٤٤,٥
١١٤	البانيا	٥٧,٥	١٣٣	اندونيسيا	٤٢,٠٠
١١٥	أرمينيا	٥٧,٠٠	١٣٤	العراق	٤١,٣
١١٥	كولومبيا	٥٧,٠٠	١٣٥	كوريا الشمالية	٤٠,٠٠
١١٧	أذربيجان	٥٦,٥	١٣٦	ليبريا	٣٩,٨
١١٨	لبنان	٥٥,٨	١٣٧	يوغو سلافيا	٣٨,٣
١١٩	النيجر	٥٥,٣	١٣٨	الصومال	٣٣,٥
١٢٠	هايتى	٥٥,٠٠	١٣٩	الكونجو	٣٠,٨
١٢١	الجزائر	٥٤,٨	١٤٠	سيراليون	٣٠,٥

رابعا – أساليب التغلب على المخاطر:

كما تبين الجداول السابقة فإن درجات الخطر منخفضة في غالبية الدول المتقدمة وعالية في غالبية الدول النامية، وبالتالي فإن اللوحة الجغرافية بشكلها الأولي ماثلة أمام إدارات الشركات الدولية وعليها أن تقرر المنطقة أو الإقليم الجغرافي الذي سيكون هدفاً استثمارياً بالنسبة لها مع تحديد دولة أو أكثر يقع الاختيار عليها. كما أن هناك نمطاً من الشركات الدولية تفضل الاستثمار في بعض الدول ذات الخطورة المرتفعة لأنها ستحقق من جراء ذلك عوائد مالية عالية وفق افتراضاتها الأولية، على اعتبار أن العديد من الشركات الدولية تفضل عدم الدخول إلى مجالات كهذه، وبالتالي ستصبح لديها قدرات احتكارية كبيرة تستطيع من خلالها التحكم بالأسواق في آن واحد. مع وجود المخاطر السياسية فإن الاستثمار الخارجي لن يتوقف، لا بل يتوسع باستمرار كما بينا في فصول سابقة، وهذا دليل على قدرة الشركات الدولية على تجاوز مسائل الأخطار السياسية، لذلك فإن إدارات

شركات الأعمال العالمية تسعى لاعتماد سياسات محددة تمكنها من التغلب على المخاطر السياسية من أهمها:

أ- إجراء دراسات مسبقة عن الأوضاع السياسية في البلد المستهدف للاستثمار وبيان درجة الاستقرار السياسي فيه، يترافق مع جولة أو أكثر من المفاوضات مع حكومة البلد المضيف وفعالياته الاقتصادية والاجتماعية الرئيسية والتي قد يسفر عنها إعطاء ضمانات أولية عبر اتفاقية يتم التوقيع عليها بين الطرفين تتضمن المجالات المتاحة للاستثمار وحقوق وواجبات المتعاقدين، قواعد فتح الحسابات وتحويل الإرباح ورأس المال، نسبة الضرائب، استخدام العمالة الأجنبية، تحديد الأسعار في الأسواق الداخلية، الاعتماد على المواد الأولية المحلية، أسلوب فض الخلافات وغيرها.

وبما أن الدول وخاصة النامية منها هي التي تسعى لجذب الاستثمارات فإن شركات الأعمال الدولية في كثير من الحالات تعمل على فرض شروطها على البلد المضيف وتكون استثماراتها انتقائية بالنسبة للبلدان المنوي للاستثمار فيها. وفى حالات كثيرة يتم إبرام اتفاقيات فيما بين الحكومات تتضمن تحديد شروط وضوابط الاستثمارات البينية.

وكما ذكرنا سابقا فإن أخطار الاستثمار الناتجة عن الأوضاع السياسية قد قلت أهميتها نظراً لاعتماد شركات الأعمال الدولية على شركات ضمان الاستثمار ومؤسسات التأمين وإعادة التأمين الدولية التي تعوض على الشركات الخاسرة بسبب الحروب والنزاعات والأوضاع السياسية غير المستقرة.

ب ـ بعد اختيار شركة الأعمال الدولية للبلد المضيف والمباشرة بالإنتاج الفعلي فإن موقعها التفاوضي يتعزز وخاصة إذا كانت تقوم بإنتاج سلع حيوية لاقتصاد البلد المضيف، وتستخدم تقانات متطورة، وتكون نسبة الاعتماد على الموارد المحلية عالية في التصنيع وغير ذلك. وبشكل عام فإن الشركة الدولية درءاً للمخاطر تتقيد بشروط وبنود الاتفاقية الموقعة بين الطرفين، أما إذا ظهرت خلافات حادة لم يستطيع الطرفان حلها فإن اللجوء في هذه الحالة إلى محاكم التجارة الدولية ومؤسسات فض النزاعات من أجل تسوية الأوضاع العالقة. وتعمد الشركات الدولية إلى تعزيز مواقعها واستبعاد المخاطر نظراً لتفوقها في المجالات الإنتاجية والتقانية والتسويقية والتمويلية، وإلى مشاركة الأطراف المحلية لتصبح أكثر قبولا في البلد المضيف، وإلا فإن الشركات الدولية قد تكتفي بمنح التراخيص أو الاكتفاء بعقود الإدارة التي لا تحتاج إلى استثمارات ومخاطرة.

ج ـ في الحالات الاستثنائية التي تحصل فيها اضطرابات سياسية واجتماعية أو نزاعات عسكرية فإن شركات الأعمال الدولية في العادة تقوم بدراسة مجموعة من البدائل التي تمكنها من تجنب الخطر أو تقليصه إلى أدنى حد ممكن. وهذا يستدعى السهر دائما من أجل استقرار الأوضاع والتنبؤ بالاحتمالات المتوقعة من خلال الاعتماد على أجهزتها الخاصة وعلى طواقم السفارات والقنصليات الأجنبية، واتحادات غرف التجارة والصناعة، وبيوت الخبرة المحلية والخارجية التي تساعد الشركات الدولية في كيفية تجاوز المشكلات والمخاطر في حال حدوثها.

تستند كثيراً الشركات الأمريكية والكندية بشكل عام على التقارير الدورية التي يقدمها "مركز الحرية الأمريكي" الذي يصنف العالم إلى دول حرة، وأخرى حرة جزئياً وأخرى غير حرة بالمطلق. وللأسف الشديد فإن هذا المركز قد وضع غالبية الدول العربية (مصر، الجزائر، البحرين، الإمارات العربية المتحدة، العراق، ليبيا، عمان، تونس، قطر، السعودية السودان، وسوريا) في قائمة الدول غير الحرة، بينما نصب الولايات المتحدة الأمريكية أولاً وربيتها إسرائيل ثانياً في رأس قائمة الدول الحرة في الوقت الذي تستبيح إسرائيل أقدس المقدسات وتصادر الحريات وتنتهك الحرمات وتجيز لنفسها قانون التعذيب للفلسطينيين، لذلك من غير المستغرب أن تعانى الشركات الأمريكية على وجه الخصوص نتيجة لسياسات الحكومة الأمريكية السلبية وإزداوجية المعايير لديها في كثير من البلدان وخاصة العربية منها، من أعمال العنف والتخريب رداً على دعمها المطلق لإسرائيل وسياساتها العدوانية والتوسعية.

الفصل السابع

البيئة القانونية

١ ـ الجوانب القانونية الخاصة بالاستثمارات الخارجية.

٢ ـ القوانين القابلة للتطبيق في مجال إدارة الأعمال الدولية.

٣ ـ قانون الدولة المضيفة.

٤ ـ قانون الدولة الأم لشركة الأعمال الدولية.

٥ ـ القانون الدولي.

البيئة القانونية

تضع كل دولة في العادة منظومة القوانين والتشريعات والأنظمة واللوائح الخاصة بالاستثمار الخارجي وبآليات وأساليب ممارسة شركات الأعمال الدولية نشاطاتها على أراضى الدولة المضيفة كالقوانين الخاصة بالاستثمار الأجنبي وتشجيعه، وقانون ملكية الأجانب، وقواعد عمل الشركات في المناطق الحرة، واتفاقية مقاطعة الدول العربية للشركات الإسرائيلية والمتعاملة معها، قوانين منع تقديم الرشاوى، أنظمة الإفصاح المالي والمحاسبي، قوانين منع الاستثمار في مجالات حيوية معينة. وبالتالي يتوجب على مديري شركات الأعمال الدولية أن يتفهموا جيداً طبيعة البيئة القانونية في البلد المضيف.

أولاً. الجوانب القانونية الخاصة بالاستثمارات:

من المفيد هنا تقديم وتعريف بعض الجوانب القانونية الخاصة بالاستثمارات الخارجية ومنها على سبيل المثال:

أ- فض المنازعات التجارية: في العادة تشير العقود المبرمة بين الأطراف المتعاونة إلى طريقة فض المنازعات التجارية سواء أكان الأمر عن طريق المحاكم المحلية أو محاكم بلد شركات الأعمال الدولية، أم محاكم دولية أو طرف ثالث. وقد تلجأ الأطراف في بعض الحالات إلى التفاوض بحضور محكمين للوصول إلى حلول توفيقية تحقق مصالح الأطراف المتنازعة في حال عدم وجود الوضوح الكافي في نص العقد. وفي حالات كثيرة تختلف الأطراف المتنازعة حول تفسيرها لترجمات العقود والاتفاقيات التي قد تتباين من لغة لأخرى نظراً لصعوبة الترجمة الحرفية بين اللغات، لذلك يجب الوقوف ملياً عند صياغة العقود باللغات الأجنبية وتوخي الدقة المحكمة في صياغتها لكي لا تحصل التباسات في تفاسيرها.

ب- تحديد مصدر وعائدية القانون الذي يطبق في العلاقات الاقتصادية والتجارية الدولية: يلعب هذا الموضوع أهمية بالغة ويعتبر من المسائل المعقدة نظراً لوجود الشركة الأم في دولة وفروعها في دول كثيرة وتسويقها يطال أسواقاً متباعدة جغرافياً، وملكيتها تعود لأشخاص ينتمون إلى جنسيات وقوميات مختلفة. فهل ستطبق قانون البلد الذي يتم فيه

الترخيص لإحداث الشركة؟ أم قانون البلد الذي تتوضع فيه إدارتها؟ أم تفصل بالمواضيع الخلافية محاكم دولية؟ أم يتم الاتفاق في عقد التأسيس على تحديد القانون الذي تخضع له الشركة في تعاقداتها الخارجية. اعتقد بأن هذه مسألة شائكة ربما من المفضل تكوين محاكم دولية محايدة تقوم بالفصل في كافة الموضوعات الحقوقية والقانونية التي تواجه الشركات التي تمارس نشاطاً في أكثر من دولة. ولقد درجت العادة بالإضافة إلى ما تقدم على تعيين مستشار قانوني أو أكثر للشركات وللأطراف الأخرى المتعاملة معها لضمان سلامة الإجراءات من الناحية القانونية وتقديم الدفوعات والمرافعات المطلوبة عند اللزوم أمام المحاكم المختصة.

ثانياً ـ القوانين القابلة للتطبيق في مجال إدارة الأعمال الدولية :

<u>**إن القوانين القابلة للتطبيق في مجال إدارة الأعمال الدولية هي:**</u>

١- **قانون الدولة المضيفة.**

٢- **قانون الدولة الأم لشركة الأعمال الدولية.**

٣- **القانون الدولي.**

وفيما يلي نقدم شرحاً أولياً لمفاهيم هذه الأنواع الثلاثة من القوانين مع بيان مدى تأثيرها على نشاط شركات الأعمال الدولية.

١ - قانون الدولة المضيفة :

كما أسلفنا سابقاً فإن المسلمات التي يجب أن تدركها جيداً شركات الأعمال الدولية هي معرفتها الدقيقة بطبيعة وأبعاد القوانين والتشريعات والأنظمة السائدة في البلد المضيف والعمل على التقيد بها نصاً وروحاً. وقد تواجه الشركات الدولية وخاصة منها تلك التي لها نشاطات في أكثر من دولة صعوبات أكثر من غيرها على اعتبار أنها مضطرة للتعامل مع تشكيلة أوسع وأكبر من قوانين وتشريعات الدول المضيفة والتي قد تتباين فيما بينها بشكل كبير. والمهتم بطبيعة الأنظمة والقوانين السائدة يستطيع أن يكتشف سعة انتشار وطغيان كل من:

أ- القانون الإداري وهو من اختصاص الجهاز التنفيذي وهو مستمد من التشريعات الرومانية القديمة والتي تعمل بموجبة بعض الدول العربية ودول أمريكا اللاتينية ودول أوروبا وفي مقدمتها فرنسا باستثناء المملكة المتحدة البريطانية. والقانون

الإداري هذا قائم على منطق الوضوح والتعريف من خلال تصنيفه للأحكام التي تعالج كافة الحالات التي تواجه المجتمع والمتعاملين معه.

ب- القانون العام المعمول به في مجموعة الدول الانجلوساكسونية والمستعمرات السابقة البريطانية. ويستند هذا القانون في أحكامه إلى الأعراف والخبرات المتراكمة والممارسات القانونية في إطار المؤسسات والمجتمع، حيث تعمد المحاكم إلى توضيح وتفسير القوانين من خلال الحالات التي تواجهها بصورة مستمرة، على اعتبار أن هذه القوانين تشكل المرجعية الأساسية والمستند الفقهي في معالجة الأحكام الخاصة بالشركات والأفراد، أي أن جهاز القضاء هو الذي يقوم بتفسير القانون العام في هدي المبادئ العامة والخبرات السابقة.

وكما يسود في بعض دول أوروبا كألمانيا مثلاً قانون خليط ما بين القانون الإداري والقانون العام، والذي تعتمده اليابان أيضاً في أحكامها القانونية.

كما أن شركات الأعمال الدولية تهتم كثيراً بالمسائل المرتبطة بمواضيع الحماية القانونية لمتلكاتها ونشاطاتها في الدولة المضيفة، إضافة إلى طريقة إعلان الإفلاس في حال حدوثه، وأسلوب التصفية المعتمدة، وكيفية إخراج رأس المال إلى بلد المنشأ، وكذلك الأمر بالنسبة لضمان حقوق الدائنين والمقرضين. والمسائل الأخرى التي تركز عليها شركات الأعمال الدولية بالنسبة لقوانين الدولة المضيفة هي تلك المرتبطة بطريقة دخول السوق، سواء عن طريق التصدير أو عقود الاستثمار والإنتاج، أو عن طريق منح التراخيص، أو مشاركة شركاء محليين.

ولقد ظهرت في الفترة الأخيرة اهتمامات جديدة لدى الشركات الدولية لتتعرف على مدى معالجة الدولة المضيفة لها، مثل الالتزام بقوانين حماية الملكية الفكرية وبراءات الاختراع والاسم التجاري والملكية الصناعية، إضافة إلى الأنظمة الخاصة بمواصفات بعض السلع وطرق تعبئتها وتغليفها وحفظها. وتلجأ في العادة الشركات الدولية إلى اعتماد مكاتب قانونية استشارية أو محامين في كل من البلد المضيف وموطنها الأصلي للتدقيق بجملة المسائل القانونية التي تهم المستثمر في البلد المضيف.

٢- قانون الدولة الأم لشركة الأعمال الدولية:

قبل أن تفكر شركة الأعمال الدولية بالانتشار إنتاجا أو تسويقاً أوتمويلاً في أي بلد

آخر فإنه يتوجب عليها معرفة طبيعة القوانين والأنظمة السائدة في موطنها الأصلي حيال كافة المسائل المتعلقة بالاستثمار الخارجي والتجارة الدولية وبيان مدى إمكانية القيام بهذه النشاطات أم لا، سواء أكان الأمر يطبق على مجموعة دول بعينها دون سواها أم على كافة الدول. ففي دول كثيرة مثلاً تضع الحكومات قوانين خاصة تمنع تصدير بعض التشكيلات السلعية إلى بعض الدول وخاصة بالنسبة للتقانات المتقدمة جداً أو الإنتاج العسكري، أو بالنسبة لبعض الصناعات التي لا تريد الدول اطلاع الدول الأخرى على أسرارها الفنية والمالية. والأمثلة على ذلك كثيرة حيث تمنع الولايات المتحدة على شركاتها وشركات العديد من الدول تصدير الكثير من السلع إلى بعض الدول المناوئة لها سياسياً واقتصادياً كإيران والعراق وليبيا وكوريا وسورية، ولو كان الأمر بصورة جزئية بالنسبة لهذه الأخيرة، رغم أنها تعرضت لمحاولة استصدار قانون محاسبتها في مجلس الشيوخ والنواب الأمريكي مؤخرا كسابقة لا مثيل لها في تاريخ الأمم والشعوب.

كما تعمد بعض الدول إلى عدم السماح بخروج رؤوس الأموال من أراضيها إلى بلدان انتقائية محدودة لأغراض قد تكون سياسية أو اقتصادية أو حتى عرقية. أو قد يكون الهدف الحؤول دون هروب رؤوس الأموال للخارج. توجد دول في أوروبا الغربية تدرس وتدقق في إمكانية السماح لشركاتها الوطنية بتوظيف استثماراتها في الأسواق الخارجية من عدمه عن طريق المصرف المركزي لديها، في ضوء الآثار الجانبية المحتملة لهذه الاستثمارات على اقتصاديات البلد الأم.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية تطبق قوانين خاصة لمحاربة ومنع الاحتكار بالنسبة لشركاتها داخل وخارج حدودها الدولية، حيث القضاء الأمريكي مؤخراً حكم بضرورة تقسيم وتجزئة شركة مايكروسوفت لصناعة البرمجيات لصاحبها بيل غيتس نظراً لاحتكارها هذه السوق. كما يطبق ولو بصورة جزئية قانون محاربة الفساد الإداري والمالي بالنسبة للشركات التي تدفع رشاوى للحصول على بعض المناقصات الداخلية والخارجية، حيث لا تزال حتى الآن تدور في أذهاننا فضيحة شركة لوكهيد في علاقاتها التجارية مع اليابان سابقاً.

والسؤال الذي يطرح نفسه هل يحق للولايات المتحدة الأمريكية من وجهة نظر القانون الدولي أن تطبق قوانينها الداخلية على شركاتها التي تعمل في الخارج في بيئة قانونية مختلفة تماماً؟ يرجح أغلب القانونيين بأنه لا يجوز تطبيق القوانين الداخلية لدولة ما على

مواطنيها وشركاتها الذين يعملون في الخارج طالما أنهم لم يخترقوا حرمة القوانين السائدة في البلد المضيف. ولقد ساند هذا القضاء البريطاني والأسترالي حيث منعا تقديم أية معلومات عن نشاط الشركات الأمريكية العاملة على أراضيها إلى وزارة العدل الأمريكية.

٣ – القانون الدولي:

رغم أن القانون الدولي حتى الآن لا يزال عاجزاً عن وضع أحكام يستطيع من خلالها أن يضبط نشاط شركات الأعمال الدولية في إطار جملة من الأنظمة والقوانين القابلة للتطبيق والتنفيذ على الأشخاص والشركات والدول، إلا أن المزاج السائد حالياً وبعد تشكل منظمة التجارة الدولية وبعض المؤسسات المنبثقة عنها يميل نحو تفعيل استخدام القانون الدولي وتوسيع نشاطه ونشاط محكمة العدل الدولية لتلعب دوراً أكثر تأثيراً في ضبط وتنظيم نشاطات الشركات العالمية. لكن حتى تاريخه توجد مجموعة من القوانين الدولية كقانون البحار وقانون الجنسية مثلاً التي يتم من خلالها تنظيم التعامل مع الدول، أما بالنسبة للشأن الاقتصادي فلا تزال تطبق فلسفة الاقتصاد الحر على صعيد العلاقات الاقتصادية الدولية، في الوقت الذي تطبق فيه القوانين الوضعية المحلية لتحكم النشاط الاقتصادي على أراضيها.

مما تقدم نستنتج بأن أثر القانون الدولي في إدارة الأعمال الدولية لا يزال محدوداً ومقتصراً على بعض الحالات الخاصة جداً باستثناء وجود بعض الاتفاقيات فيما بين الدول التي يتم من خلالها ولو بصورة أولية ضبط الأعمال الدولية. والقانون الدولي كما هو معروف ليس له سلطة تفرضه وتنفذه على اعتبار أن محكمة العدل الدولية لا تفصل في الأحكام إلا في حال لجوء الطرفين للتقاضي بواسطتها، كما وأن حكمها ليس ملزماً. في ذات الوقت فإن محكمة العدل الدولية لا تحكم إلا بالقضايا العالقة بين الدول وليس بين الأفراد والشركات أو فيما بين الشركات مع بعضها البعض.

أما الإطار العام لتطبيق القانون الدولي حتى الآن فيتم من خلال الجوانب التالية:

أ- **الاتفاقيات الدولية** : وتوقع عليها مجموعة من الدول تشكل تكتلاً اقتصادياً إقليميا أو دولياً يهدف إلى تحقيق التكامل في اقتصاداته في مرحلة لاحقة كما هو الحال بالنسبة للسوق الأوروبية المشتركة التي تحولت إلى اتحاد اقتصادي ربما في طريقه ليتحول إلى اتحاد سياسي، وكذلك الأمر بالنسبة لمجلس التعاون

الخليجي. كما أن هناك اتفاقيات ومواثيق خاصة بمواضيع محدودة مثل اتفاقية الجات ومنظمة التجارة العالمية المنبثقة عنها، وميثاق حماية الملكية الصناعية. كما أن هناك محاولات جادة هادفة إلى وضع إطار أوسع وأشمل من الاتفاقيات والمواثيق الدولية لكي تطال أهم النشاطات الخاصة بالأعمال الدولية من أجل وضع منظومة شاملة ومتكاملة من الضوابط والمعايير والأحكام التي يتم على أساسها التعاون فيما بين الدول والشركات مع تحديد لأساليب فض الخلافات والتحكيم بشأنها.

ب- **الاتفاقيات الثنائية**: هذا النوع من الاتفاقيات شائع وواسع الانتشار على صعيد كافة دول العالم والدول العربية، والتي تهدف إلى تنظيم وتحديد طبيعة العلاقات التجارية والمالية والاقتصادية وغيرها بين دولتين. وتعالج أيضاً هذه الاتفاقيات مسائل منع التهرب الضريبي والازدواج الضريبي وحرية تنقل رأس المال والعمالة وغيرها. وخير دليل على ذلك الاتفاق الثنائي للتبادل التجاري فيما بين سورية ولبنان والذي ألغى بصورة تدريجية وخلال أربع سنوات كافة الضرائب والرسوم الجمركية على السلع والخدمات المتبادلة بين الدولتين سواء عن طريق القطاع العام أم الخاص بالنسبة للمنتجات ذات المنشأ المحلي.

ت- **فض المنازعات** : كما أشرنا في فقرات سابقة فإن فقهاء القانون يختلفون حول اختيار القانون الذي يتم على أساسه فض المنازعات في حال اختلاف طرفين ينتميان إلى دولتين مختلفين أو أكثر. لذلك أصبح من الشائع عند منح التراخيص لشركات الأعمال وإبرام العقود فيما بين الأطراف الدولية تحديد قانون بلد معين يتم بموجبه التحكيم والتقاضي في حال حدوث نزاعات. وفي حال نشب النزاع بين الأفراد أو المؤسسات فإن قانون البلد الذي تم فيه توقيع المعاملة هو الذي يصبح سارياً. كما وأن العديد من الاتفاقيات بين الأطراف تشير في بنودها إلى جهة التحكيم التي يمكن اللجوء إليها في حال حصول نزاع سواء بالنسبة لغرف التجارة والصناعة المحلية أو بالنسبة للغرفة التجارية العالمية ومقرها باريس، لكن قراراتها غير ملزمة. كما ويوجد المركز الدولي لتسوية نزاعات الاستثمار ومحكمة العدل الدولية والهيئة العربية للتحكيم الدولي وغير ذلك.

الفصل الثامن

البيئة الثقافية والاجتماعية

١ ـ عناصر البيئة الثقافية

أ. العناصر الطبيعية.

ب. العناصر السكانية.

ج. العناصر السلوكية.

٢ ـ الثقافة وآثرها على إدارة الأعمال الدولية.

٣ ـ ثقافة المجتمع وتقنيات التفاوض.

البيئة الثقافية والاجتماعية

أن دراسات علم الأنثروبولوجيا (علم الأجناس) وعلم الاجتماع في العديد من دول العالم أثبتت بما لا يدع مجالاً للشك ضرورة اهتمام شركات الأعمال الدولية بالخصائص الثقافية والاجتماعية التي تتميز بها شعوب ومجتمعات البلدان المستهدفة للدخول إلى أسواقها عبر بوابات التصدير أو الاستثمار المباشر وغير المباشر، أو من خلال عقود الترخيص والإدارة وغير ذلك، على اعتبار أن الحاجات الاستهلاكية تختلف من مجتمع لآخر ومن شعب لآخر ومن عرق لآخر وضمن إطار البلد الواحد (المجتمع الواحد)، وذلك وفقاً لمنظومة العادات والتقاليد والقيم والمعتقدات والسلوك وغير ذلك.

كما أن التجارب العالمية تشير إلى أن الشركات الدولية التي دخلت أسواق دول خارجية وقبل أن تجري دراسات مستفيضة عن أوضاعها الثقافية والاجتماعية قد باءت نشاطاتها بالفشل واضطرت للانسحاب من هذه الأسواق أو وجدت نفسها ملزمة بإعداد دراسات جديدة للمواءمة بين سياساتها الإنتاجية والتسويقية من جهة والخصائص الاجتماعية والثقافية لمجتمعات البلدان المستهدفة من جهة ثانية. والثقافة بشكل عام كما هو متعارف عليه هي مجموعة المعتقدات والمعارف والفنون والقيم والعادات والتقاليد والقوانين السائدة في مجتمع ما تميزه عن غيره من المجتمعات. كما ويعرف البعض الثقافة على أنها عبارة عن الإلمام بمنظومة أساليب الحياة المعاصرة المتحضرة واستيعاب العلوم والآداب والفنون الراقية.

كما هو واضح من التعريفيين السابقين للثقافة فإن الأول يركز على مفاهيم العادات والتقاليد والسلوك السائد التي تتصل بمجموعة بشرية دون سواها حتى في إطار المجتمع الواحد. والمثال على ذلك مجموعة دول الاتحاد السوفيتي السابق، إذ كانت تشكل الإطار العام للمجتمع السوفيتي بقوانينه وأنظمته العامة التي تحكم الاتجاهات العامة للسلوك الذي ساد في ذلك المجتمع، في الوقت الذي تتميز فيه مجتمعاته الفرعية المتعددة من النواحي الجغرافية والعرقية والدينية، حيث لكل من المجتمعات الفرعية كالأزريين والأزوبيك والكازاخ والأرمن والشيشان والشركس والغجر خصوصياته وعاداته وتقاليده

التي يجب أن تراعى من قبل شركات الأعمال الدولية، وكذلك الأمر الآن بالنسبة للأقليات العرقية المهاجرة إلى أوروبا وأمريكا واستراليا كالعرب والأتراك والزنوج والهنود والباكستانيين وغيرهم الذين يمثلون في بعض البلدان نسبة قد تصل إلى ١٠- ٢٠٪ من إجمالي عدد السكان الأصليين. وهؤلاء الوافدون لهم عاداتهم وتقاليدهم وسلوكياتهم الاستهلاكية التي يجب أن تشكل محور اهتمام شركات العديد من الدول الأم لهؤلاء المغتربين وتسعى لتأمين احتياجاتهم من السلع والخدمات التي تتماشى مع خصوصياتهم الثقافية والاجتماعية.

أن هذا التباين الكبير في ثقافات وعادات الشعوب المختلفة تعقد المسائل أمام شركات الأعمال الدولية، حيث أن هذه الأخيرة تجد نفسها بحاجة إلى إجراء دراسات ومسوحات مختلفة في بيئات اجتماعية وثقافية متنوعة ومتعددة بالنسبة لأسواق الدول المستهدفة، بحيث تكون قادرة على تقديم السلع المطلوبة لهذه الجماعات دون أن تسئ إلى الذوق العام السائد أو إلى العادات والتقاليد المتجذرة في تلك المجتمعات، آخذين بالحسبان التشابه الكبير في العادات والتقاليد وأنماط الاستهلاك السائدة في العديد من المجتمعات، كما هو الحال بالنسبة لأغلبية البلدان العربية والإفريقية والآسيوية.

وباختصار يمكن القول بأنه ليس لكل دولة ثقافة خاصة موحدة بها تميزها عن سواها من الدول، لكن الدولة الواحدة قد يكون بها عدة ثقافات متشابهة مع بعضها البعض لكنها غير متطابقة تماماً، حيث توجد بعض السمات والخصائص العرقية التي تميز، ولو بشكل محدود، ثقافة عن أخرى.

تتغير ثقافات المجتمعات وتتبدل العادات والتقاليد وتستجيب الأنماط السلوكية للتطورات التي تحصل على صعيد الأسواق العالمية والإقليمية، وتتلاقح الثقافات من خلال الانتشار الواسع لتقانات المعلومات والاتصالات. وأصبحت بعض الثقافات تغزو ثقافات أخرى مما حرك ذوي النزعات الوطنية والقومية المحافظة لمنع الغزو الثقافي أو الحد من آثاره وخاصة في أوساط الشباب، كما عمدت بعض الدول لإعداد استراتيجيات وسياسات ومناهج تربوية وتعليمية هادفة إلى الحفاظ على هويتها الثقافية الخاصة بعد أن جعلت القنوات الفضائية والإنترنيت العالم كله كقرية كونية واحدة.

يدرس المتخصصون والمهتمون بالشأن الثقافي ثقافات الأمم والشعوب والمجتمعات بشكل منهجي على أساس تصنيف الثقافة اعتماداً على مجموعة من المؤشرات، أو على

أساس مجموعة القيم ومنظومة العادات وأنماط السلوك السائدة، فيما يستخدم طرف آخر من الباحثين منهج النظم الذي يقوم على تقسيم المجتمع الواحد إلى مجموعة نظم جزئية فرعية تتفاعل مع بعضها وتكون فيما بينها النظام الاجتماعي أو الثقافي العام لهذا المجتمع أو ذاك. ويقدم الدكتور طاهر مرسى عطية في كتابه إدارة الأعمال الدولية عن عام ٢٠٠١ جدولاً يقسم بموجبه العالم إلى مجموعات ثقافية كما هو مبين في الشكل رقم /١١/.

الشكل رقم /١١/ المجموعات الثقافية على مستوى العالم

الدول العربية		دول الانجلو	دول أوروبا اللاتينية
مصر	السعودية	المملكة المتحدة	فرنسا
سوريا	الإمارات	الولايات المتحدة	بلجيكا
العراق	عمان	كندا	إيطاليا
الأردن	الكويت	استراليا	البرتغال
تونس	البحرين	نيوزلاندا	أسبانيا
الجزائر			
المغرب			

امريكا اللاتينية	الجرمانية	الاسكندنافية	دول الشرق الأقصى
الأرجنتين	ألمانيا	السويد	أندونيسيا
شيلي	النمسا	النرويج	ماليزيا
كولومبيا	سويسرا	الدانمارك	هونج كونج
المكسيك		فنلندا	الفلبين
بيرو			سنغافورة
فنزويلا			تايلاند

دول ذات ثقافة خاصة	الهند	اليابان	الصين

أولاً - عناصر البيئة الثقافية :[1]

يمكن تقسيم العناصر الثقافية الرئيسية إلى ثلاثة عناصر لها تأثيرها الكبير على السياسات والقرارات التي يجب أن تعتمد عليها شركات الأعمال الدولية عند دخولها لأسواق دول أخرى، وهذه العناصر هي العناصر الطبيعية والسكانية والسلوكية. وفيما يلي نقدم شرحاً أولياً لهذه العناصر الثلاثة:

١ - العناصر الطبيعية وتنقسم هذه العناصر إلى : Fhysical Factors

أ- عناصر الطقس والمناخ : ويكون لهذه العناصر أهمية خاصة بالنسبة لدراسة شركات الأعمال الدولية الحاجات الحقيقية لمختلف شرائح المستهلكين في الأسواق المستهدفة، وانطلاقا من ظروف وشروط الحرارة والبرودة وتغيرات الطقس وتقلباته، سواء كان الأمر بالنسبة لأنواع المواد الغذائية أو للملابس أو طبيعة الحاجات المنزلية من سجاد ومكيفات وثلاجات، بالإضافة إلى نوعية وطبيعة السيارات المناسبة لكل من المناخات الباردة والحارة والمعتدلة.

ب- الخصائص الجسدية التي لابد أيضاً أن تدخل في دائرة اهتمام شركات الأعمال الدولية نظراً لتباين الأطوال والأوزان والحجوم والألوان بالنسبة للمستهلكين في دول مختلفة، وخاصة بالنسبة لشركات صناعة الملابس والأحذية وأغطية الرأس وحجوم السيارات وغير ذلك. فحاجات المستهلك الخليجي تختلف عن حاجات المستهلك الصيني أو الياباني من الألبسة، ومقود السيارات يكون على اليمين مثلاً في بريطانيا واليابان وتايلاند بينما هو على اليسار في بقية دول العالم. وبالتالي على شركات الأعمال الدولية أن تكيف إنتاجها وأساليب تسويق وترويج سلعها وفقاً للخصائص الجسدية في الأسواق الاستهلاكية الهدفية.

جـ- الثقافة الروحية السائدة في المجتمعات، حيث أن المجتمعات الإسلامية أو المسيحية أو البوذية أو الهندوسية أوغيرها لها احتياجاتها التي تستخدمها أثناء ممارسة طقوس العبادة والتقرب إلى الله، كالحاجات إلى الشموع والبخور والطيب والملابس

---

(١) للمزيد من التفصيل راجع الموضوع لدى:

أ- د. احمد عبد الرحمن احمد، إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ، ٢٠٠١.

ب - د. طاهر عطية، إدارة الأعمال الدولية، دار النهضة العربية، ٢٠٠١

الخاصة بالنسبة للقائمين على خدمة دور العبادة العائدة لمختلف الطوائف والديانات. وكذلك الأمر بالنسبة لمستلزمات بناء دور العبادة الخاصة وملاحقها من الأحجار والرخام والأخشاب والذهب والفضة والفسيفساء وغير ذلك مما يستدعى اهتمام بعض شركات الأعمال الدولية.

٢- العناصر السكانية Demographic Factors

تؤثر العناصر السكانية على حجم وطبيعة استهلاك المجتمع لبعض السلع والخدمات ذات الطبيعة العامة والخاصة والتي لابد من الوقوف عندها ودراستها ومعرفة آثارها بالنسبة لشركات الأعمال الدولية الراغبة في دخول أسواق بعض البلدان. ومن أهم هذه العناصر نذكر:

أ- معدلات النمو السكاني: بات من المسلم به حالياً تراجع معدلات النمو السكاني في الدول المتقدمة (في أحسن الحالات ثبات واستقرار معدل النمو السكاني) في الوقت الذي هو عال ومرتفع في دول العالم النامي حيث يتراوح ما بين ٢-٤٪ تقريباً، بينما هو ما بين الصفر والواحد في المائة في غالبية الدول المتطورة وقد يكون سالباً في بعض منها.

إن هذه اللوحة السكانية الجديدة فرضت على شركات الدول المتقدمة أن تتحول بتسويق منتجاتها مثلاً في مجالات صناعة أحذية وملابس وأغذية وأدوية وألعاب الأطفال والشباب إلى الدول النامية حيث تكون نسبة هؤلاء مرتفعة إلى إجمالي عدد السكان، بينما نسبة كبار السن في الدول المتقدمة هي العالية ولهؤلاء احتياجاتهم المختلفة. كما أن انخفاض معدل الولادات في الدول المتقدمة أدى إلى تراجع أعداد طلاب المدارس والجامعات مما دفع هذه الأخيرة لافتتاح فروع لها في العديد من الدول الخارجية إلى جانب قيامها باستقطاب الطلاب الأجانب للدراسة في الجامعات الأم.

في ذات الوقت فإن التزايد المتنامي في أعداد سكان الدول النامية يدفع الشركات الدولية للتفكير في تأمين الاحتياجات المتزايدة للشرائح الجديدة من المستهلكين من مواد غذائية وملابس ومساكن واحتياجات مدرسية وجامعية، بالإضافة إلى الاحتياجات الأخرى كمتطلبات التطوير الاقتصادي واستخدام تقانات جديدة في الإنتاج والخدمات. كل هذا كما هو معروف يساعد على زيادة الفرص السوقية أمام الشركات الأجنبية في حال عدم قدرة الشركات الوطنية على تأمين المتطلبات ذاتياً.

ب- متوسط عدد أفراد الأسرة: الشائع عالمياً بأن متوسط عدد أفراد الأسرة في الدول النامية لا يقل عن ضعف عددهم في الدول المتقدمة، وهذا بدوره أيضاً ينعكس على الطلب بالنسبة للمساكن والأثاث والأدوات المنزلية الكهربائية والعادية والتي يمكن أن تسترعي انتباه شركات الأعمال الدولية لتسارع إلى اكتشاف هذه الحاجات في الأسواق الخارجية والعمل على تلبيتها.

جـ- مستوى التعليم يلعب دوراً محدداً بالنسبة لأنماط السلوك الاستهلاكي، حيث أن البلدان التي تكون مستويات التعليم فيها جيدة تحتاج إلى أنواع محددة من السلع والخدمات كالحاسوب والفيديو التعليمي والكتاب والوسائل التعليمية الأخرى ودور الثقافة مثل المكتبات والمراكز الثقافية وغير ذلك. كما تتباين الحاجة إلى وسائل الإعلان والدعاية في بلد تسود فيه نسبة التعليم بين كافة أفراد المجتمع الذين يقبلون على قراءة ومشاهدة البرامج التسويقية والترويجية للإفادة منها في اتخاذ قراراتهم الشرائية، نلاحظ مجتمعاً آخر تكون فيه نسبة الأمية عالية وبالتالي جدوى البرامج الترويجية تكون محدودة جداً. كما أن البلدان ذات المستوى العالي من التعليم تحتاج إلى مهارات ومعاهد ومراكز تدريبية وإلى مؤسسات تعليمية إضافية متقدمة ومتطورة تعتمد مناهج وأساليب تقانية معاصرة من أجل النهوض بالأطر البشرية.

د- توزيع السكان بين الريف والمدينة: مثلما تتباين الحاجات بين المتعلم وغير المتعلم فإن المتطلبات تختلف ما بين سكان الريف والمدينة. في ذات الوقت فإن الاهتمام وخاصة في الدول النامية يكون منصباً بالدرجة الأول على المدن وتأمين احتياجاتها وتكوين بنية تحتية مناسبة وتوفير مؤسسات التعليم والتدريب لتأهيل العمالة الفنية والإدارية المطلوبة، بينما نلاحظ أن المناطق الريفية لا تنعم بنفس القدر من الاهتمام، لذا تحصل الهجرة من الريف إلي المدينة وتتركز النشاطات الرئيسية في الإنتاج والتجارة والتمويل في المدينة أيضاً على حساب الريف، مما يزيد من تعقيد المشكلة اجتماعياً واقتصادياً. كما أن الشركات الأجنبية الاستثمارية الوافدة ستركز اهتماماتها على العمل في أماكن توفر الخدمات المناسبة والعمالة المطلوبة وسوق الاستهلاك. لكن الحكومات تنبهت إلى هذه المسألة مؤخراً وشرعت في تقديم تسهيلات كبيرة للشركات الدولية الراغبة في الاستثمار في المناطق الريفية، وكذا الأمر بالنسبة للشركات المحلية. في ذات الوقت فإن شركات الأعمال الدولية عند دخولها لأسواق بعض البلدان الخارجية فإنها تدرس تركيبة السكان

الريفية والحضرية من أجل تحديد طبيعة احتياجات كل شريحة منها لتسعى إلى توفيرها في حدود إمكاناتها.

٣- العناصر السلوكية: Behavioural Factors

تعتبر منظومة القيم والعادات والتقاليد السائدة في أي مجتمع من المجتمعات القواعد الرئيسية التي تقوم عليها مجموعة الأنماط السلوكية المختلفة حتى في إطار المجتمع الواحد. وهذه الاختلافات وفق دراسات علماء الجنس الثقافي تعود إلى مجموعة من المتغيرات منها ذو طابع اقتصادي والآخر اجتماعي والثالث جغرافي والرابع سياسي وهكذا ، لكن من الصعوبة بمكان تحديد الأسباب الرئيسية المباشرة لهذه الاختلافات بشكل دقيق.

أما القواعد العامة للسلوك فإنها تتأثر بمجموعة عناصر أهمها:

أ- تأثير الجماعات التي ينتمي إليها الفرد: حيث أن الانطلاق من مفهوم نظرية النظم يؤكد على أن أي مجتمع يتشكل من مجموعة من النظم الفرعية المتفاعلة مع بعضها لتكون النسيج العام للمجتمع (النظام الاجتماعي). وهذا يعنى بأن النظم الفرعية التي ينتمي إليها الفرد تتشكل من الأسرة فالعائلة فالمجموعة العرقية وهكذا. كما يمكن للأفراد الانتماء إلى جماعات تتصل بالمهنة والمذهب والاتجاه السياسي. ومن خلال انتماء الفرد لمجموعة ما فإن دوره يتحدد في هذه المجموعة على صعيد العمل المهني والوظيفي والارتقاء نحو الأعلى أو الانكفاء والتقوقع. أما الانتماء إلى مجموعات أكبر في إطار المنظمات الضخمة فإنه يؤثر على سلوك الفرد ودرجة أدائه من حيث النظرة التعاونية في العمل وسيادة روح الفريق بدلاً من النظرة الفردية الأحادية التي تتميز بالأنا النامية عند بعض الأفراد والمجموعات البشرية. وهذا الأمر مفيد لشركات الأعمال الدولية عند اختيارها للعناصر البشرية في البلد المضيف.

ب- علاقة الفرد بالعمل: تختلف علاقة الأفراد بالعمل من مجتمع لآخر، وأحيانا تختلف في إطار المجتمع الواحد تبعاً لطبيعة الشخص ذاته. ففي الوقت الذي نشاهد أن شعوب جنوب شرق آسيا واليابان والصين وفيتنام تتصف بشكل عام بعلاقتها الحميمة مع العمل نجد شعوباً أخرى أكثر ميلاً إلى الكسل وحب الفراغ والاكتفاء بتأمين الاحتياجات الأساسية دون الطموح نحو تحقيق حاجات إثبات الذات والنجاح والارتقاء في سلم العمل الوظيفي. وفي نفس الوقت نجد داخل البلد في المجتمع الواحد بعض الأشخاص

يشعرون بالحاجة الماسة للانجاز ويبذلون قصارى جهدهم في سبيل تحقيق ذلك، ونلاحظ نمطاً آخر من الأفراد الذين يقدمون ويفضلون مسألة الانتماء على تحقيق الانجاز الذي يتجلى بتحقيق المزيد من الإيرادات والأرباح. وهذه المسائل تختلف وفق تباين الثقافات السائدة في المجتمعات المختلفة، حيث تفضل بعض المجتمعات الأوروبية حاجات الانتماء على حاجات تحقيق الذات التي قدم لها أبراهام ماسلو، مما يدل على أن المجموعة الأولى قد تفيد معها أساليب التحفيز الجماعية لأنها ستكون أكثر فاعلية من أساليب التحفيز الفردية.

جـ- نظرة الفرد والمجتمع إلى المهنة: تفضل بعض المجتمعات العمل في المهن ذات العائدية المادية العالية مهما كانت طبيعتها، بينما تحبذ مجتمعات أخرى المهن النادرة والتي تحتاج إلى مستويات علمية متقدمة وإلى كفاءات خاصة في ممارستها كالطب والهندسة وإدارة الأعمال والمحاماة وغيرها. وتختلف نظرة الأفراد في المجتمع الواحد إلى المهنة ذاتها، فمنهم من يفضل العمل في القطاع الخاص بينما يسعى الآخرون للعمل في القطاع الحكومي ساعين نحو إثبات الذات والارتقاء في السلم الوظيفي للحصول على مكانة اجتماعية مرموقة. ونظرة المجتمع بشكل عام إلى المهنة تلعب دوراً مهما في اختيار الأفراد لوظائف محددة دون سواها.

د- اللغة والاتصالات: تركز شركات الأعمال الدولية اهتماما بالغا على معرفة لغات شعوب الدول المستهدفة للاستثمار فيها أو لدخول أسواقها نظراً لأن ذلك يسهل عملية التواصل المباشر ويجعل الشركة الدولية أقرب إلى المتعاملين معها في السوق الهدف. كما وتختار الشركات الدولية حلقة من الوسطاء والمترجمين الملمين بأصول لغات التفاهم المشترك، لكن هذه المسألة أصبح التغلب عليها أكثر يسراً في وقتنا الحاضر نظراً للانتشار السريع للعديد من اللغات الحية وخاصة الانجليزية منها في غالبية دول العالم، حيث لغة المعلومات المعاصرة وشبكة تراسل المعطيات وغيرها. وهذا يدل على أن الفوارق اللغوية في التعاملات الدولية قد انخفضت بالقياس مع السابق رغم أهمية التعرف على لغة البلد المضيف.

إلى جانب اللغة المحلية (المنطوقة) هناك اللغة الصامتة كلغة الإشارة وحركات الجسم واليدين و ملامح الوجه التي لها دلالات مختلفة ما بين مجتمع وآخر، وكذا الحال بالنسبة للألوان ومعانيها، وتقدير أهمية الوقت والالتزام بالمواعيد والتقيد بها. كل ذلك له دلالاته

وعلى شركات الأعمال الدولية أن تأخذه بالحسبان عند ممارستها لنشاطاتها في الأسواق الخارجية.

ثانيا- الثقافة وأثرها على إدارة الأعمال الدولية:

يحاول بعض العلماء والباحثين التأكيد على تقارب وتشابه الثقافات بين الأمم والشعوب مما يؤدي إلى ذوبان الاختلافات والتباينات التي تراكمت عبر قرون طويلة من الإرث الثقافي، وذلك نتيجة لتقدم تقانات الاتصالات والمعلومات التي مكنت الإنسان من الإطلاع والتعرف على مختلف البيئات الثقافية العالمية من جهة والميل نحو ترسيخ قيم ومعتقدات بعض الثقافات الوافدة كالثقافة الأمريكية مثلاً التي أصبحت إلى حد كبير تغزو مختلف دول العالم نظراً للكم الهائل من المكونات الثقافية التي تصدرها وتنشرها المؤسسات العلمية والثقافية والإعلامية الأمريكية. لدرجة أن العديد من دول العالم المتقدم بدأت تضع سياسات واستراتيجيات خاصة بها للحفاظ على تراثها الثقافي بعيداً عن الانحراف نحو ووراء الثقافات الدخيلة.

لا شك أن الثقافات تتلاقح وتتقارب ويمكن أن تتشابه في البيئات المتجانسة، لكنها وبكل تأكيداً لا يمكن أن تتطابق لتصبح ثقافة نمطية واحدة موحدة تسرى على الجميع. والدارس بعمق لهذه المسألة يتأكد بأن الفوارق الثقافية قائمة وموجودة في البلد الواحد، وستبقى هذه المشكلة قائمة، ولا بد لإدارات الأعمال الدولية أن تأخذها بالحسبان وأن لا تقلل من أهميتها أبداً.

<u>إذن الاتجاهات المطروحة الآن على المستوى العالمي بالنسبة لتشابه وتباين الثقافات هي التالية:</u>

أ - تقارب المسافات الزمنية وانتشار الإنترنيت والقنوات الفضائية يزيد من معارفنا بالثقافات الأخرى.

ب - التشابه في الأذواق الاستهلاكية من حيث المأكل والملبس والمسكن والأثاث.

ج - أساليب الترفيه السائدة عالمياً هي السياحة الخارجية والداخلية، زيارة المعارض والمتاحف والمراكز الثقافية ومشاهدة كرة القدم والمصارعة.

د - تشابه الأشكال التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية والخدمية والمنظمات غير الحكومية.

٥. التشابه بين المكونات الثقافية للشعوب قد يكون ظاهرياً لكن أفراد المجتمع في المضمون مختلفين من حيث العادات والقيم والمعتقدات والتقاليد وغيرها من الموروث الثقافي. والمؤشرات على ذلك كثيرة من خلال الهجرات إلى العديد من الدول المتقدمة من العرب والأفارقة والأسيويين الذين لا يزالون يتمسكون بقيمهم ومعتقداتهم وتقاليدهم رغم مرور عدة أجيال على وجودهم في بلاد المهجر.

لكن المهم في ظل هذا أن الاختلافات الثقافية في الجوهر باقية ومؤثرة والمطلوب معرفة درجات الاختلاف ومدى تأثيرها على برامج وسياسات شركات الأعمال الدولية عند دخولها لأسواق الدول المضيفة، حيث لا يمكن الوثوق بإمكانية الاعتماد على تقانات الاتصالات والمعلومات كوسيلة تقود إلى وضع كافة الأمم والشعوب والدول في قالب واحد. لا تزال هناك خصوصيات ثقافية صرفة للانجليز والألمان والإيطاليين رغم أنهم يعيشون في بيئة شبه موحدة من حيث التقدم الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والثقافي.

بما أن الثقافات مختلفة فهذا يعني بأن البدائل التي يمكن أن تعتمدها شركات الأعمال الدولية في مواجهة هذه الاختلافات لا بد أن تكون أيضاً متباينة. وهذه البدائل يمكن أن تتمثل بالآتي:

١ـ المبالغة بوجود الفروق بين الثقافات، حيث تكون الشركة الدولية أسيرة لهذه الاختلافات مهما كانت طبيعتها بسيطة من خلال قيامها بمعالجة هذه المسائل وفق رؤية البلد المضيف. وهذا يتطلب منح السلطات الفرعية لإدارة الشركة في البلد المضيف صلاحية اتخاذ القرارات الملائمة في المواقف المختلفة مما قد يحمل الشركة الدولية تكاليف إضافية عالية لإدخال بعض التعديلات التي تراها مناسبة وفقاً للأذواق السائدة في البلد المضيف خلافاً لما هو عليه الحال في بلد الشركة الأمم، وخاصة بالنسبة للأساليب الإدارية المتبعة، ولهذا يجب الإشارة إلى عدم الحاجة لإغراق الشركة الدولية بهذه الفروقات الأولية-التفصيلية التي قد تكون سبباً رئيسياً لإفشال عملها في الدولة المضيفة.

٢ـ إهمال وإنكار الفروق بين الثقافات من خلال اعتبار الشركة الدولية بأن الفوارق الثقافية السائدة مع الدولة المضيفة هي هامشية وثانوية وتأثيرها معدوم، وبالتالي تقوم باعتماد نفس الأسلوب الإداري وبإنتاج السلع بنفس المواصفات واستخدام نفس

المزيج التسويقي والترويجي السائد في البلد الأم. إن تجاهل هذه الفروق الثقافية من قبل إدارة الشركة الدولية قد يكون مضراً بمصالحها الحالية والمستقبلية.

٣. الاحتفاظ بالإطار العام للسلعة في البلد الأم مع إدخال بعض التعديلات الطفيفة عليها من حيث الشكل والمضمون لتكون أكثر انسجاماً مع أذواق المستهلكين في البلد المضيف، لكن في بعض الحالات قد لا تكون المشكلة في المنتج نفسه وخصائصه الاستهلاكية بقدر ما يكون الاختلاف والتباين في طبيعة الأسواق وطريقة التكيف معها هو المشكلة بحد ذاتها.

إن دخول الأسواق العالمية بالنسبة لشركات الأعمال الدولية يتطلب منها إجراء دراسات ومسوحات ميدانية خاصة لمعرفة طبيعة ومتطلبات الأسواق المستهدفة وثقافاتها السائدة مع مراعاة العديد من الاعتبارات التي تستطيع من خلالها الشركة الدولية أن تفرض بعض التغييرات التي لا تتعارض مع أهداف وثقافات الدولة المضيفة شريطة أن تكون تدريجية ومقبولة من الطرف المتلقي.وربما هذا الأسلوب يساعد على إدخال طرائق وأساليب متقدمة في الإنتاج والإدارة والتسويق إلى البلد المضيف تتحقق مصالحه من خلالها، وفي نفس الوقت تبقى الشركة محافظة على أساليبها في العمل شريطة رصد قوى مقاومة التغيير والعمل على إيجاد الحلول المناسبة معها. ومع كل هذا لابد من مراعاة بعض الاعتبارات الخاصة وهي:

أ- منظومة القيم السائدة في البلد المضيف: على شركات الأعمال الدولية أن تدخل تغييرات مفيدة في أثناء دخولها إلى أسواق البلد المضيف شريطة أن لا يتعارض ذلك مع منظومة القيم السائدة وأن لا يستفز مشاعر المواطنين والمستهلكين والمنظمات الوطنية. كأن تمنع شركة أجنبية مثلاً منح العاملين في الدول الإسلامية وقتاً محدداً لأداء فريضة العبادة كالصلاة مثلاً في أوقات محددة، أو أن تروج شركة أجنبية للمشروبات الكحولية المحرمة دينياً في الكثير من دول العالم الإسلامي.

ب- تحديد التكلفة والمنفعة المتوقعة من عملية التغيير: حيث أن إدخال بعض التعديلات على الأساليب الإدارية أو على خصائص السلع من قبل الشركة الدولية في أسواق البلد المضيف يرتب عليها أعباءً مالية إضافية، وبالتالي لابد من احتساب هذه التكلفة ومقارنتها بالعائد المتوقع في الظروف الحالية والمستقبلية مع بيان أثر ذلك على زيادة حجم المبيعات والعوائد الإضافية التي يمكن تحقيقها مستقبلاً. وهذا الأمر قائم في

صناعة السيارات حيث تقوم شركات التصنيع بإنتاج نماذج مناسبة للمناطق الباردة وأخرى أكثر ملائمة لظروف البلدان الحارة أو المعتدلة.

جـ- إدخال التغيير بصورة تدريجية: إن عملية إدخال التغيير أو التعديل في حال كونه جوهرياً كبيراً يتطلب وقتاً مواتياً عن طريق إدخاله على شكل جرعات دورية لضمان استبعاد ومقاومة التغيير من طرف البلد المضيف. وقد يكون من المناسب إشراك بعض عناصر الدولة المضيفة في اقتراح وتنفيذ بعض التغييرات التي تقوم بها الشركة الدولية وخاصة إذا كان هناك مساهمون وطنيون محليون أو بعض العاملين في الجهاز الإداري من المحليين في هذه الشركة. كما وأن بعض الشركات تقوم بمناقشة التغيرات المقترحة بشكل مسبق مع الشركاء والعاملين المحليين لرصد احتمال حدوث بعض المقاومة للتغيرات المقترحة. كما أثبتت بعض البحوث والتجارب التي أجريت في العديد من الدول المضيفة الأهمية الخاصة المسألة إشراك الأطر المحلية بإدخال التعديلات والتغييرات على أساليب الإنتاج والإدارة وخصائص السلع والخدمات في هذه الدول.

د- اختيار التعديل المناسب في الوقت المناسب: أي يتوجب على الشركة الدولية أن تختار تلك التعديلات التي لن تقابل من السوق المستهدفة أو الدولة المضيفة بالرفض نظراً لمخالفتها لتقاليد متوارثة في المجتمع. وكذلك الأمر بالنسبة لاختيار توقيت إدخال التعديلات كما هو الحال عند ما تقوم الشركات الدولية بتطبيق نظام الإنتاج الآلي الذي يعتمد على الإنسان الآلي (الروبوت) في الوقت الذي تسود نسبة عالية من البطالة في أوساط القوى العاملة في البلد المضيف، مما سيزيد من أعداد العاطلين عن العمل ويقود إلى مقاومة هذا الإجراء من قبل الحكومة المضيفة أو النقابات العمالية.

ثالثا – ثقافة المجتمع وتقنيات التفاوض:

لكل مجتمع ثقافته الخاصة في طريقة وأسلوب تفاوضه مع الأطراف الأخرى، لأن العديد من المفاوضين أو فرق التفاوض يعملون على إخفاء أوراقهم أو نواياهم الحقيقية حتى يتعرفوا على طبيعة الطرف الآخر وقدراته التفاوضية ومعرفة أهم النقاط التي يتحصن خلفها والأهداف التي يرغب في تحقيقها.

❖ **<u>والتفاوض عادة يمر بعدة مراحل وهي:</u>**

أ - مرحلة الإعداد للتفاوض والتي تتطلب معرفة الوضع الفعلي والإمكانات الحقيقية وأهمية الموضوع بالنسبة للشركة التي يمثلها فريق التفاوض، كما يهتم هذا

الفريق بالطرف الآخر وإمكاناته وأهدافه ومعرفة الحد الأدنى والأعلى الذي يجري التفاوض بشأنه.

ب. مرحلة إجراء التفاوض الفعلي وتحديد استراتيجية التفاوض (هجومية، دفاعية، توفيقية) واختيار الفريق المناسب للتفاوض الذي يجيد معرفة أساليب الطرف الآخر وأبعاده المنهجية والعملية.

ج. مرحلة الاتفاق والتنفيذ حول شروط ارتضاها الطرفان متوجبة التنفيذ من قبل كل منهما كما هو وارد في الشروط المقررة والمعتمدة من الجانبين.

ومن المعروف أن بعض الدول تعطى مفاوضيها صلاحية اتخاذ القرار، بينما دولٌ أخرى تطلب من مفاوضيها العودة إليها لأخذ موافقتها قبل الاتفاق النهائي. كما أن مفاوضي بعض الدول يعتمدون المنهجية العملية في التفاوض فيما بعض الدول يعتمد مفاوضوها على الخطاب العاطفي.

بشكل عام إن فريق المفاوضات الناجح يحقق مكاسب عملية طيبة للشركة التي يمثلها، لذا لابد للدول والشركات الوقوف بشكل دقيق عند اختيار فرق التفاوض الخبيرة بفنون هذا النشاط والقادرة على فهم الطرف الآخر وكسب ورده.



القسم الثالث

الجوانب التطبيقية في إدارة الأعمال الدولية

الفصل التاسع

استراتيجية التخطيط واختيار الدولة المضيفة

١ ـ المرحلة ١ - دراسة البيئة الداخلية والخارجية.

٢ ـ المرحلة ٢ - وضع أهداف التخطيط الاستراتيجي.

٣ ـ المرحلة ٣- تحديد استراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية.

٤ ـ المرحلة ٤ - تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بدخول السوق الدولية

٥ ـ المرحلة ٥- الرقابة على تنفيذ الخطط وتقويم الأداء.

استراتيجية التخطيط واختيار الدولة المضيفة

بعد أن تم التوقف بالتفصيل حول العوامل البيئية من سياسية واقتصادية وقانونية وثقافية واجتماعية والتي لا بد أن تهتم بها شركات الأعمال الدولية وتراعيها في البلدان المضيفة استجابة للمصالح المشتركة لهذه الأطراف، فإنه يتوجب على إدارات شركات الأعمال الدولية دراسة الخيارات والبدائل المطروحة أمامها من الدول والأسواق المستهدفة من حيث توفر شروط وظروف الاستثمار المناسبة الخاصة بعوامل الاستقرار والأمان ووفرة العائد الاقتصادي المجزي، من خلال الإمكانات الاقتصادية والمادية المتاحة لدى الشرائح العريضة للمستهلكين في البلد المضيف. وقرار الشركة الدولية في النهاية يتوقف على شرطين أساسين وهما : ظروف الشركة وإمكاناتها وقدرتها على التكييف مع الظروف الجديدة ومواجهة كافة المتغيرات الظاهرة والمتوقعة أولا، وظروف البلد المضيف والمناخ الاستثماري والسياسي والاقتصادي السائدة ثانيا.

ومن أجل تقويم أوضاع الدولة المضيفة واختيارها كهدف للاستثمار أو التصدير لابد من الوقوف عند الجوانب التالية:

المرحلة الأولى. دراسة البيئة الداخلية والخارجية من حيث:

١ - علاقة الارتباط بين مكان الإنتاج وموقع السوق المستهدف:

ليس بالضرورة أن يتواجد موقع الشركة الإنتاجي بالقرب من موقع السوق الاستهلاكي، حيث أن العديد من الدول والشركات تختار مواقع الإنتاج التي يمكن أن تنطلق من خلالها لتصدير منتجاتها إلى أسواق دولية أخرى. كما هو الحال بالنسبة لإقامة المصانع بالقرب من الموانئ البحرية والسكك الحديدية أو النقاط الحدودية أو في المناطق الحرة، ليتم بعدها تصدير الإنتاج كلياً أو جزئياً إلى الأسواق العالمية المستهدفة. في ذات الوقت الواقع الميداني يؤكد قيام العديد من الشركات الأمريكية باختيار مواقع لإنتاج سلعها في أوروبا لكي يسهل عليها دخول الأسواق الأخرى في إطار الاتحاد الأوروبي، والأمر نفسه ينطبق على الشركات الأمريكية واليابانية التي أنشأت لها العديد من المشاريع

الصناعية في الدول الأسيوية لتوفير نفقات وتكاليف النقل والتأمين والشحن التي يمكن أن تتحملها الشركة الدولية في حال أنتجت في البلد الأم وقامت بالتصدير إلى الأسواق الأسيوية. وقد يرتبط موضع اختيار موقع ومكان الإنتاج إلى جانب المسائل الاقتصادية ببعض المسائل القانونية والسياسية.

وهناك عوامل أخرى قد تؤثر في اختيار مكان الإنتاج كرغبة الشركة الدولية في الحفاظ على أسرارها الصناعية وخاصة تلك منها المرتبطة بالاختراعات الحديثة لضمان تحقيق ميزتها التنافسية، حيث تفضل في هذه الحالة أن يكون مكان الإنتاج هو موقع الشركة الأم على أن تقوم بتصدير منتجاتها إلى الأسواق التي تختارها. وفي حال عدم استغلال الشركة لطاقاتها الإنتاجية بالكامل فإنها تلجأ للاستفادة من تشغيل هذه الطاقات محلياً وتسعى لتصدير الفائض من الإنتاج.

ومن أهم العناصر الأخرى التي تحدد طبيعة ارتباط مكان الإنتاج بموقع السوق المستهدف نذكر: موضوع تكلفة الإنتاج بالنسبة للبديلين المطروحين (قرب موقع السوق أم بعيداً عنه)، ضمان قوة المركز التنافسي، بالإضافة إلى المسائل المرتبطة بالاعتبارات الثقافية، حيث أن الشركات الدولية لا تفضل نقل وتوطين التكنولوجية المتقدمة في البلدان الأجنبية قبل تقادمها وظهور أجيال جديدة منها في البلد الأم.

٢- العوامل الأكثر تأثيراً على قرار اختيار الدولة المضيفة:

تتأثر الشركات الدولية بعدة عوامل عند اتخاذها قرار اختيار الدولة الهدف للاستثمار أو التصدير وهي:

أ - حجم الطلب الحالي والمتوقع في السوق.

ب ـ توفر المرونة الكافية في إدارة النشاط لدى الدولة المضيفة.

جـ ـ مواءمة ظروف البلد المضيف لسياسات وظروف الشركة في موطنها الأصلي.

د ـ العوائق القانونية.

هـ ـ تكاليف عناصر الإنتاج وتوافر الموارد البشرية والمادية اللازمة.

و ـ طبيعة السياسات الحكومية السائدة في المجال الاقتصادي لدى البلد المضيف

ز ـ طبيعة المخاطر السياسية والمالية.

ح ـ أثر البيئة التنافسية.

وفيما يلي نتناول شرح هذه العوامل بشيء من الإيجاز:

أ- حجم الطلب الحالي والمتوقع في السوق:

إذا كانت الشركة الدولية تنوي التصنيع والتسويق في نفس البلد المضيف فإنها تركز كثيراً على مسألة اختيار البلد الذي توجد فيه أسواق متعطشة لتلبية احتياجات المستهلكين من مؤسسات وأفراد حاضراً ومستقبلاً وبالتالي لابد للشركة الدولية من إجراء دراسات تستطيع أن تتنبأ من خلالها بحجم الطلب الكلى الحالي والمتوقع استناداً إلى عدة مؤشرات منها: إجمالي الناتج الوطني والدخل الصافي، متوسط دخل الفرد السنوي، أنماط الاستهلاك، الميل إلى الإنفاق أم إلى الادخار، حجم الإنفاق الحكومي، معدل البطالة السائدة، معدل التضخم النقدي، معدلات النمو السكاني وغير ذلك. وتسعى الشركات الدولية للاهتمام أكثر بالدول التي تنمو فيها معدلات الطبقات الوسطى التي تشكل الحامل الأساسي في عملية الإنفاق والاستهلاك، لذلك نلاحظ توجه الشركات الدولية إلى بعض الأسواق الجديدة في أسيا كالهند والصين وغيرها. هذا مع العلم أن حجم السوق يلعب دوراً محورياً في اختيار البلد المضيف، حيث نلاحظ أن دولاً صغيرة جداً من حيث عدد السكان يكون متوسط الدخل الفردي السنوي فيها عالياً جداً لا تستقطب الشركات الدولية بالمقارنة مع دول تكون متوسطات دخول الأفراد أقل بكثير لكن عدد السكان والمستهلكين الإجماليين فيها يفوق البلد الأول أضعافاً مضاعفة. مع الإشارة إلى أن الشركات الدولية تسعى لتلبية احتياجات السوقين في آن معاً.

ب- توفر المرونة الكافية في إدارة النشاط لدى الدولة المضيفة.

تفضل الشركات الدولية عادة التعامل مع الأسواق والدول التي تماثلها أو تشابهها من حيث اللغة وآليات العمل الإداري والفني والمالي، وتكون متقاربة من النواحي الثقافية والاجتماعية والأنماط الاستهلاكية.

جـ- مواءمة ظروف البلد المضيف لسياسات وظروف الشركة في موطنها الأصلي.

تسعى إدارات شركات الأعمال الدولية للبحث عن البلدان والأسواق الهدفية التي تتشابه ظروفها مع ظروف وشروط العمل في الموطن الأصلي للشركة من حيث العمالة والتسويق والتمويل، بالإضافة إلى توفر قاعدة معلومات صحيحة عن البلد المضيف تساعد في اتخاذ القرارات السليمة. لكن الواقع يشهد على أن شركات الأعمال الدولية تمارس نشاطات واسعة في بلدان وأسواق تختلف تماماً عن ظروف وسياسات وشروط الشركة في البلد الأم.

د- العوائق القانونية:

من المسائل التي تركز عليها الشركات الدولية هي الأوضاع القانونية السائدة والتسهيلات التي يمكن أن تقدمها الدولة المضيفة للمستثمرين الأجانب، حيث تهتم هذه الشركات بموضوع إمكانية تملك كامل الأسهم دون أن تكون أية مساهمة محلية، وتهتم أيضاً بمسألة تحويل الأرباح وإخراج رأس المال من البلد المضيف، بالإضافة إلى بعض القيود الخاصة بالتصدير أو استخدام العمالة المحلية والمواد المحلية باعتبارها مكونات في العملية الإنتاجية. وبالتالي بقدر ما يكون لدى الشركة الدولية حرية واسعة في ممارسة نشاطاتها بعيداً عن القيود القانونية في بلد من البلدان بقدر ما تتمسك بالعمل فيه.

هـ- تكاليف عناصر الإنتاج وتوافر الموارد البشرية والمادية اللازمة.

من الاهتمامات الرئيسية لشركات الأعمال الدولية هي البحث عن البلدان التي تكون فيها عناصر التكلفة المتمثلة بقوة العمل والمواد الأولية والضرائب والفوائد على رأس المال في حدودها الدنيا مما يعظم قدرتها التنافسية في أسواق الدولة المضيفة وخارجها نظراً لانخفاض تكاليف الإنتاج بالمقارنة معها في البلد الأم. كما وتركز الشركات الدولية على مسألة توافر البنية التحتية المناسبة في البلد المضيف كالكهرباء والمياه والوقود وتقانات الاتصالات والخطوط الحديدية والمواني والمطارات المتطورة وغير ذلك.

و- طبيعة السياسات الحكومية السائدة في البلد المضيف.

المتتبع لحركة ونشاط رأس المال الأجنبي وتوجهاته في السنوات الأخيرة يلاحظ بأنها تتركز في مجموعة دول المحور المتقدمة بالإضافة إلى الصين وبعض البلدان الآسيوية نظراً لأن حكومات هذه البلدان تتبع إلى حد كبير سياسات تسودها الحرية والمرونة المناسبة في ممارسة النشاطات الاقتصادية المختلفة في إطار سيادة القانون وتوفر البيئة التكنولوجية المتقدمة والكفاءات البشرية المتميزة وغير ذلك. في ذات الوقت نلاحظ أن الكثير من الدول قد وضعت قوانين استثمار مشجعة جداً وتقدم تسهيلات وإعفاءات كبيرة إلا أن حركة رأس المال الأجنبي باتجاهها لا تزال ضعيفة جداً.

ولعل مرد ذلك يعود إما لأسباب سياسية أو لأخرى تتعلق بالإجراءات والأساليب والتعقيدات الإدارية السائدة، ولانتشار ظاهرة الفساد الإداري، وعدم القدرة على ضمان الحماية الكاملة للمستثمر الأجنبي.

ز- طبيعة المخاطر السياسية والمالية.

من المعروف أن رأس المال بشكل عام والأجنبي بشكل خاص يفضل الاستثمار الآمن بعيداً عن كافة أنواع المخاطر حتى ولو كانت نسبة العائد الاقتصادي منخفضة بالقياس مع بلد آخر تكون معدلات العائد الاستثماري فيه مرتفعة لكن مع درجة أعلى من المخاطر السياسية والمالية التي تتمثل بتقلبات أسعار صرف العملات، مصادرة رأس المال، تغير النظام الحاكم وتبعات ذلك على الاستثمارات القائمة، عدم الاستقرار السياسي والأمني وحالات الشغب التي تسود في بعض الدول المضيفة. ومن أهم المعايير التي تستند إليها الشركات الدولية في قياس درجة المخاطر المالية نذكر: القيمة المضافة- فترة الاسترداد – تحليل الحساسية- العائد الاستثماري – صافي الربح على المبيعات.

ح ـ أثر البيئة التنافسية.

تهتم الشركات الدولية بدخول الأسواق الخارجية التي يمكن من خلالها أن تمارس سيادة تنافسية في البلد المضيف خلال أطول فترة ممكنة لأن ذلك يحقق لها مزايا تستطيع من خلالها أن تحصل على المزيد من الأرباح. لذلك نلاحظ أن بعض الشركات تنتقل من سوق إلى آخر بهدف المحافظة على قدرتها التنافسية لأطول أمد ممكن.

إلى جانب العوامل السابقة الأكثر تأثيراً على قرار اختيار الدولة المضيفة للاستثمار من قبل الشركة الدولية تؤكد بعض الآراء الأخرى على أن تقويم المناخ الاستثماري واتخاذ القرار لصالح دولة دون سواها تعتمد على مجموعة من العوامل الإضافية التي سبق وعالجنا بعضاً منها عند الحديث عن البيئات المؤثرة، وهذه العوامل هي:

- معدل النمو الاقتصادي الحقيقي.
- درجة الاستقرار السياسي في سياق التطور التاريخي للبلد المضيف.
- حجم الطلب الحالي والمتوقع في السوق المستهدف.
- درجة الاعتماد على المساعدات والمعونات الإقليمية والدولية.
- حجم الدين الخارجي وتكاليف خدماته.
- حرية تحويل العملات إلى الخارج.
- القوة الشرائية للوحدة النقدية.
- سعر صرف العملة الوطنية حيال العملات الرئيسية.
- حجم الادخار الداخلي.

- بنيان الهيكل التنظيمي السائد في أجهزة الإدارة العامة.

ثم تم تصنيف البلدان على أساس كل من المؤشرات السابقة وإعطاء درجة: منخفض، متوسط أو عالٍ (متناقص، ثابت، متزايد) كأن نقول مثلاً بأن معدل النمو الاقتصادي في أحد البلدان خلال السنوات الخمس الماضية هو ٥٪ سنوياً وبشكل ثابت أو تزايد من ٢إلى ٧٪ مثلاً. وبالتالي يعطى لكل دولة تصنيفها الخاص بالنسبة للمناخ الاستثماري السائد فيها.

في هذا السياق يجب الإشارة إلى أنه ليس بمقدور كافة الشركات الدولية وخاصة تلك التي تنتج وتسوق تشكيلات سلعية متعددة، حيث أنها ستجد نفسها مضطرة لإجراء دراسة حول كل سلعة وفي مجموعة واسعة من الأسواق الدولية مما يحملها تكاليف مادية عالية من جهة وتستغرق زمناً طويلاً من جهة أخرى. لذلك تقوم الشركات الدولية بإجراء دراسات حول السلع المتماثلة وفي مجموعة من الأسواق المتشابهة ثم تتخذ القرار الملائم في ضوء نتائج هذه الدراسات.

المرحلة الثانية- وضع أهداف التخطيط الاستراتيجي:

أما بالنسبة للمرحلة الثانية من استراتيجية التخطيط الدولي فيها تتطلب:

أولاً – صياغة البعد الفعلي للشركة: حيث أنه من المعروف بأن لكل شركة أو مؤسسة رسالة أو أكثر تسعى من خلالها لتحقيق مجموعة من الأهداف القريبة والبعيدة سواءً أكان الأمر يتعلق بالقيام بدور محدد من أجل إنجاز تقدم علمي في مجال معين يكون سبقاً على الصعيد الداخلي أو الخارجي، وقد ترمى إدارة الشركة أحياناً إلى المساهمة في تلبية الحاجات السوقية المتزايدة، أو إلى تقليص العجز في الميزان التجاري عن طريق زيادة حجم الصادرات، أو قد تضع الشركة في إطار رسالتها وأبعادها الاجتماعية مثلاً المساهمة في تشغيل العاطلين عن العمل في أحد المجتمعات وتقليص معدل البطالة وغير ذلك. إن تحديد رسالة المنظمة وأبعادها الفعلية يساعد الإدارة فيها على صياغة البرامج والخطط وتحديد الأهداف والعمل على تحقيقها. والأمثلة على ذلك كثيرة مثل التزام بعض الشركات بالحفاظ على بيئة نقية نظيفة، بينما تسعى شركات أخرى للاهتمام بتكريس البعد الثقافي لمجتمع من المجتمعات عن طريق الاهتمام بالموروث الثقافي والعمل على تطويره بما يتماشى والتطورات الحاصلة في إطار الثقافات الإقليمية والعالمية شريطة الحفاظ على الهوية والخصوصية الثقافية للبلد أو المجتمع.

كما ويتوجب على شركات الأعمال الدولية أن لا تنساق فقط إلى تحقيق المزيد من الأرباح في الدول المضيفة والأسواق المستهدفة بغض النظر عن الوسائل والأساليب المتبعة، لا بل يجب عليها أن تحاول الاندماج في النسيج الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للدولة المضيفة وتثبت التزامها عبر الممارسة الفعلية على أنها صاحبة رسالة ذات أبعاد اجتماعية أو ثقافية أو إنسانية إلى جانب سعيها لتحقيق الربح.

ثانياً – تحديد أهداف المنظمة بدقة: بعد أن تم التعرف على الرسالة والأبعاد الفعلية لعمل المنظمة فإنه يصبح من السهولة بمكان بعد دراسة الظروف البيئية في الدولة المضيفة تحديد الأهداف القريبة والبعيدة التي ستسعى الشركة لتحقيقها عبر سياسات عملية مترجمة إلى خطط وبرامج قابلة للتنفيذ والقياس والتقويم، شريطة أن تكون هذه الأهداف متسقة مع إمكانات المنظمة وقدراتها من النواحي الإنتاجية والتقانية والمالية والبشرية وغير ذلك. ومن المعروف اقتصاديا وإداريا بأن أي شركة تسعى إلى تعظيم عوائدها من عملياتها الاستثمارية واسترداد رأسمالها في أقصر فترة زمنية ممكنة. لكن هذا الأمر لا ينطبق على كافة الشركات وفي جميع المجتمعات، وتختلف أيضاً باختلاف شكل الملكية، حيث نلاحظ أن بعض الشركات وخاصة العامة منها تسعى لتقديم خدماتها بدون أرباح أو لقاء أرباح رمزية، في الوقت الذي نرى شركات أخرى لا هم لديها سوى تعظيم عوائدها. أما بالنسبة لبعض شركات الأعمال الدولية فأهدافها تختلف من مرحلة لأخرى ومن بلد لآخر، حيث تضع البعض منها أهدافاً لزيادة حصتها السوقية في بعض الأسواق المستهدفة مع الاكتفاء بأقل أرباح ممكنة، وربما ستعمل لاحقاً على زيادة أسعارها وأرباحها بعد أن تكون قد تمكنت من السوق الهدفية وفي العادة يتم تحديد الأهداف بشكل عام ثم يصار إلى تحديدها بشكل أكثر دقة أو تتم تجزئتها إلى أهداف فرعية حسب فروع الشركة وانتشارها في أكثر من منطقة جغرافية. وهناك سياسات دولية متعارف عليها عالميا حيث أن الهدف الرئيسي للشركات الأمريكية يكمن في تحقيق المزيد من الأرباح في أقصر فترة زمنية ممكنة، بينما سياسات الشركات اليابانية تضع في أول اهتماماتها مسألة التغلغل إلى الأسواق الخارجية وزيادة الحصة السوقية ثم زيادة حجم المبيعات الكلي فتحقيق الأرباح المستهدفة.

المرحلة الثالثة : تحديد استراتيجية الدخول للأسواق الأجنبية :

لقد سبق ودرسنا هذا الموضوع في الفصول الأولى من هذا الكتاب لكننا وبهدف الحفاظ على السياق المتسلسل لمراحل التخطيط الاستراتيجي لشركات الأعمال الدولية فإننا نعدد فقط خيارات الشركة للدخول إلى الأسواق الأجنبية وهي:

- التصدير.
- إقامة علاقات تعاقدية من خلال نظام : منح التراخيص وعقود الإدارة والامتياز وتسليم المشاريع بالمفتاح.
- الاستثمار المباشر من خلال إقامة المشاريع المشتركة أو الملكية الكلية لرأس مال ووسائل الإنتاج.
- التحالفات الاستراتيجية من خلال شراء شركات قائمة في البلد المضيف أو البدء بإنشاء شركة من الصفر.
- الاندماجات والاستملاكات.

المرحلة الرابعة – تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بدخول السوق الدولية :

إن السياسات التي تعتمدها الشركات الدولية في تنفيذ استراتيجياتها لدخول الأسواق الدولية تنقسم إلى الأنواع التالية :

أ ـ سياسات الانتشار والتغلغل في أكثر من سوق من خلال السعي الدائم لتطوير هذه الأسواق ودخول أسواق جديدة شريطة أن يترافق ذلك مع إدخال تعديلات جوهرية على تصاميم وخصائص السلع المنتجة تؤدي إلى زيادة إقبال المستهلكين عليها وإلى تعاظم حجم مبيعاتها.

ب ـ السياسات التكاملية بشكل شاقولي أو أفقي أو خلفي والتركيز على إنشاء الشركات القابضة مما يعطى الشركة الدولية أبعاداً إضافية تستطيع من خلالها أن تزيد من تعاملاتها بتشكيلات سلعية أوسع وفي مناطق جغرافية أكثر وفي ميادين إنتاجية وخدمية متعددة، بحيث يصبح لديها قدرات أكبر للسيطرة على الأسواق.

جـ ـ السياسات الموقفية (الظرفية) التي تستخدمها بعض الشركات وفقاً للظروف السائدة، حيث نلاحظ في بعض الحالات أن الشركات الدولية تغير أو تعدل مجال عملها أو قد تفكر بالانسحاب من السوق إلى حين أو حتى بشكل نهائي وفقاً للمعطيات المتوفرة

لـدى إدارتهـا وللإمكانـات الـتي بحوزتهـا. وقـد تعمـد بعـض الـشركات الدوليـة إلى وقـف نشاطاتها إلى حين في بعض الأسواق الخارجية لأسباب قد تعود للشركة ذاتها أو لظروف وشروط العمل في البلد المضيف.

وكما هو معروف فإن أي خطة وخاصة متوسطة وطويلة الأجل التي يتم وضعها على مستوى الشركات الدولية تقوم الإدارات بتقسيمها وتجزئتها إلى خطط وبرامج فرعية خاصة بالأقسام والوحدات والمنشآت أو الفروع التابعة للشركة، وربما أحياناً يتم التخطيط على مستوى قطاع بالكامل إذا كانت الشركة من خلال تحالفاتها مع مثيلاتها من الشركات قادرة على إعداد خطة على هذا المستوى.

والتخطيط هنا يتصل بموضوع قدرة الشركة على التركيز والتخصص في مجال معين بحيث يتم الاعتماد على إنتاج صنف واحد أو تشكيلة سلعية محدودة تمكن الشركة من الاستفادة من اقتصاديات الحجم وميزات التخصص. أما إذا كانت الشركة تمتلك إمكانات كبيرة مالياً وبشرياً فإنها قد تلجأ لاتباع سياسة المنافسة والمزاحمة في أكثر من سوق ومن خلال إنتاج تشكيلة إنتاجية واسعة إذا ضمنت نجاحها في هذه الأسواق وخاصة إذا كان لها فروع وقنوات توزيع منتشرة جغرافيا.

عندما يكون حجم السوق كبيراً في بلد من البلدان فإن إدارات الشركات الدولية تفضل التعامل معه بعد التعرف على بيئته الخاصة من النواحي الاقتصادية والثقافية والسياسية والقانونية وغيرها بدلا من تكليف نفسها بأعباء دراسات عن بيئات أخرى دولية قد تكون فيها درجة المخاطرة عالية. أما في حال كون السوق محدوداً في بلد من البلدان وتكون إمكانات الشركة كبيرة فإنها بالتأكيد لن تقتصر على سوق بلد واحد بل ستسعى إلى البحث عن أسواق إضافية.

د- التخطيط على أساس الوظائف: تقوم الشركات الدولية في هذا الإطار بإعداد الخطة على أساس الوظائف الإدارية الفنية التالية:

- ❐ خطة الإنتاج التي تم وضعها في ضوء عدة اعتبارات خاصة بالشركة مثل الطاقات الإنتاجية المتاحة والإمكانات المادية والبشرية المتوفرة، واعتبارات مرتبطة بالأسواق مثل القدرة الاستيعابية للسوق ومواقع الإنتاج ونوعية السلع المطلوبة وغير ذلك.

- خطة التسويق، ويتم إعدادها في ضوء الدراسات والبحوث التسويقية التي تجريها الدوائر المختصة عن الأسواق المستهدفة واحتياجات مستهلكها وأذواقهم وقدراتهم الشرائية وغير ذلك.
- خطة الموارد البشرية التي تهتم بتوفير الأطر البشرية والفنية والإدارية القادرة على إعداد الخطط بشكل سليم وتنفيذها وتقويمها وتصحيح انحرافاتها في حال وجودها. كما وتهتم الإدارة هنا بمسألة اختيار وتعيين المديرين والمستشارين وتحديد جداول الرواتب والأجور والتعويضات والمكافآت وقواعد الثواب والعقاب.
- الخطة المالية التي يدور محورها حول تحديد التدفقات النقدية الداخلة والخارجة ومصادرها وكيفية استخدامها بالاتجاه الذي يحقق أعلى عوائد استثمارية للشركة. وتهتم هنا الإدارة المالية بمصادر التمويل لتنفيذ البرامج والخطط المعتمدة وتأمين مستلزماتها وتحديد فيما إذا كانت هذه المصادر ذاتية أو داخلية أو عن طريق المؤسسات المالية الخارجية للحصول على القروض المطلوبة.

إن هذه الخطط الوظيفية التي يتم وضعها من قبل الإدارات المختصة في الشركات الدولية يجب أن تكون مبنية على أسس علمية محددة توضح المؤشرات الكمية والقيمية القابلة للتنفيذ في ضوء الإمكانات المتاحة والمتوفرة لديها والتي يمكن توفيرها خلال فترة الخطة. كما أن الخطط الوظيفية هي بمثابة خطط جزئية تفصيلية تحدد بدقة كافة الإجراءات المطلوبة لتنفيذ هذه البرامج.

المرحلة الخامسة- الرقابة على تنفيذ الخطط وتقويم الأداء:

تعتبر عملية الرقابة وتقويم الأداء بالنسبة للخطط والبرامج من الوظائف الهامة التي تقوم بها إدارات الشركات، والرقابة بحد ذاتها تمثل ذلك النشاط الهادف إلى التأكد من أن ما يتم تنفيذه فعلاً هو متطابق أم لا مع الأهداف والمؤشرات الواردة في الخطة؟ كما وأن وظيفة الرقابة معنية بعملية كشف الانحرافات في حال حدوثها والتوجيه بشأن معالجتها في الوقت المناسب. وبما أن الرقابة لها أشكال مختلفة كالرقابة الجارية والسابقة واللاحقة والداخلية والخارجية، فإنه من المستحسن اعتماد نظام الرقابة السابقة التي يمكن أن تشير إلى الخلل قبل حدوثه من أجل تلافيه. وأعمال الرقابة تتم من قبل جهاز مختص يتلقى

البيانات والمعلومات عن سير التنفيذ من مصادرها المختلفة وبشكل دائم من خلال تقانات المعلومات وأنظمة الاتصال القائمة التي تمكن من الحصول على المعلومة خلال لحظات. كما وأن البعض من المراقبين في العديد من الشركات يعتمدون على التقارير الدورية عن سير العمل وعلى زياراتهم الميدانية لمواقع العمل للحصول على المعلومات المطلوبة، بالإضافة إلى الاجتماعات الدورية على مستوى اللجان الفنية ومجلس الإدارة حيث يتبادل المديرون المعلومات والبيانات ويقومون بتحليلها لاتخاذ القرارات الملائمة لمعالجة الأوضاع القائمة إذا كانت هناك بعض الانحرافات التي تستدعى ذلك.

كما وأن المتابعات المستمرة والتواصل الدائم فيما بين الأجهزة الرقابية والتنفيذية يقود في النهاية إلى تفعيل العمل وتصويبه وتقليص أو إلغاء الممارسات الخاطئة، وتقليل المنازعات إلى أدنى حد ممكن وتساهم أيضاً في خلق رؤية متقاربة فيما بين الفعاليات الإدارية.

وتستخدم في عملية تقويم الأداء عادة معايير مالية وأخرى إدارية مثل معدل العائد الاستثماري وفترة الاسترداد وإجمالي الربح ونسبة تخفيض التكاليف السنوية وزيادة الحصة السوقية للشركة في الأسواق الخارجية ونسبة نمو المبيعات، وتعتبر هذه المعلومات في غاية الأهمية لأنه من خلالها يمكن معرفة مواقع الخلل من جهة والحكم على كفاءة وفاعلية الجهاز الإداري من جهة ثانية.

كما وتعتمد مؤشرات إدارية أخرى لتقويم المدراء الدوليين من خلال نجاحهم في إقامة علاقات ودية مع الدولة المضيفة وفعالياتها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، كما أن العلاقة الايجابية فيما بين المدير والمرؤوسين وخلق روح الفريق في العمل وإعداد كوادر الأنساق الثاني والثالث جميعها تعتبر مؤثرات إيجابية لصالح المدير الدولي.

وبشكل عام فإن الأنظمة الرقابية بالنسبة لشركات الأعمال الدولية يجب أن تكون بعيدة عن الحرفية في تطبيق اللوائح والتعليمات لكي لا تتجمد الأعمال وتصبح الإدارات رهينة الأنظمة وأسيرة للأجهزة الرقابية، بل من الأفضل لإدارات الشركة الدولية المركزية إعطاء قدر كاف من المرونة للإدارات الخارجية لكي تتخذ القرارات المناسبة في ضوء الظروف والمواقف السائدة في البلد المضيف، شريطة أن ينسجم ذلك مع الاتجاه العام للشركة وأهدافها النهائية، حيث أن بعض الأعمال تحتاج إلى اتخاذ قرار مباشر وفوري دون الرجوع إلى الإدارات المركزية في البلد الأم. من جهة ثانية فإن أساليب الرقابة الحرفية

والجامدة تقتل روح الإبداع والمبادرة والابتكار لدى الإداريين التي تعتبر من أهم شروط النجاح في العمل المؤسسي الداخلي منه والخارجي.

ترتبط الأهداف العريضة لأي نظام رقابي بمسالتين اثنتين : الأولى تتعلق بالمخرجات المتمثلة بالبيانات والمعلومات الخاصة بالإنتاج وأداء العاملين وإنتاجية كل منهم وحجم المبيعات وإجمالي الأرباح وغير ذلك، الثانية رقابة السلوك العام التي تتم من خلال إعداد الدليل الإرشادي لمختلف المواقع الإدارية والفنية في الهيكل التنظيمي للشركة في كافة الفروع.

<u>والعناصر الرئيسية للنشاط الرقابي كما هو متعارف عليه في الأدبيات الإدارية التقليدية تتضمن:</u>

- الأسلوب المتبع في عملية تخطيط كافة النشاطات في المنظمة الدولية.
- الميزانية التقديرية السنوية التي توضح إيرادات واستخدامات الشركة.
- النظام الخاص بإعداد ورفع التقارير بصورة دورية عن سير الأنشطة في كافة مفاصل ومواقع العمل.
- الدليل الإرشادي –التوجيهي الذي يوجه العاملين حول كيفية وآلية الأداء الوظيفي.
- الجانب الثقافي والسلوكي للمنظمة الدولية ومدى تحقيقها لرسالتها في البلد الأم والبلد المضيف انسجاما مع ثقافة المجتمعين.

الفصل العاشر

التنظيم في شركات الأعمال الدولية

١ ـ مفهوم التنظيم في شركات الأعمال الدولية.

٢ ـ الهيكل التنظيمي لشركات الأعمال الدولية.

٣ ـ المقومات الرئيسية لاختيار أشكال التنظيم.

التنظيم في شركات الأعمال الدولية

أولا – مفهوم التنظيم في شركات الأعمال الدولية :

سبق وأشرنا في الفصل السابق على أن وظيفة التخطيط تهتم بدراسة الإمكانات والطاقات الإنتاجية والمادية والبشرية المتوفرة (أو المتوقع توفيرها) ومن ثم إعداد الخطط التفصيلية بالنسبة لكافة الأنشطة المالية والتسويقية والإنتاجية والقوى العاملة والفنية وغيرها ، وذلك في ضوء بحوث ودراسات معمقة حول كافة هذه الجوانب لكي تكون الخطة قابلة للتنفيذ ومنسجمة مع أهداف الشركة الدولية ، شريطة أن يكون هناك هامش من المرونة بهدف إدخال بعض التعديلات المطلوبة على جسم الخطة السنوية كلياً أو جزئياً في ضوء بعض التطورات أو التغيرات غير المتوقعة التي قد تحصل أثناء العام. وهذا ما يطلق عليه عادة بمرونة الخطة وقابليتها للتعديل والتكيف.

أما مسألة التنظيم في شركات الأعمال الدولية فإنها تعنى بجملة من المهام وهي:

أ - تحديد الجهات المسئولة عن القيام بتنفيذ كافة أجزاء الخطة.

ب - تحضير كافة الموارد المطلوبة التي تمكن الأجهزة في الشركة من تنفيذ خططها وبرامجها.

ج - منح وتفويض السلطات المناسبة للأجهزة والأشخاص لتمكينهم من تحمل مسؤولياتهم تجاه الإدارة العليا ، وبالتالي إعطاؤهم الحق في اتخاذ القرارات الإدارية والفنية التي يرونها مناسبة في استخدام الموارد البشرية والمادية الموضوعة بتصرفهم.

والتنظيم إذن يعنى توزيع المهام والأعمال ومنح السلطات المطلوبة للأشخاص المسئولين عن الاستخدام الرشيد والعاقل للطاقات الإنتاجية والبشرية والمالية المتاحة لتنفيذ البرامج والخطط الموضوعة من قبل السلطات العليا. وتفويض السلطات أحياناً يعنى إعطاء المزيد من الصلاحيات للإدارات الفنية مثلاً بدراسة واختيار مجموعة من البدائل لتجديد الآلات والتجهيزات والخطوط الإنتاجية من مصادر مختلفة ومن ثم يتم اتخاذ القرار النهائي بشأن اختيار أحد هذه البدائل أو اختيار أكثر من بديل في بعض الأحيان. في ذات الوقت يعطى المدير المالي حرية تحديد مصادر الأموال اللازمة لتغطية تكاليف تنفيذ الخطة سواء عن

طريق التمويل الداخلي الذاتي أو عن طريق القروض أو عن طريق طرح أسهم وسندات جديدة أو غير ذلك.

التوجهات التنظيمية السائدة الآن في عالم الشركات الدولية هي:

١. اتخاذ كافة القرارات الخاصة بفرع الشركة في البلد المضيف في موطن الشركة الأم، أي مركزية اتخاذ القرار، وما على إدارات الفروع الخارجية إلا تنفيذ مضامين القرارات والتعليمات الصادرة من الشركة في الوطن الأم. ويستخدم عادة هذا الأسلوب عندما تتوافق البيئة الاقتصادية والثقافية والقانونية في البلد الأم مع نفس البيئة في البلد المضيف، وقد تكون المواقع الجغرافية متقاربة أيضا.

٢. اتخاذ كافة القرارات الخاصة بفرع الشركة في البلد المضيف من قبل إدارة هذا الفرع تحديداً على أن يتم التنسيق مع مركز الشركة في البلد الأم. وهذا يعنى إعطاء الاستقلالية الكبيرة للفرع الخارجي بحيث تكون إدارته قادرة على رسم السياسات ووضع الخطط واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة كافة المعيقات التي تحد من قدرة الفرع على تحقيق أهدافه وتنفيذ خططه.

٣. تلجأ أحياناً الشركات الأم التي تنتشر فروعها في عدة بلدان متجاورة جغرافيا إلى أن تعين مديراً إقليميا واحداً مسئولا عن إعداد السياسات وتنسيق النشاطات وإعداد البرامج والخطط ومتابعتها بالنسبة للفروع في هذه البلدان المتجاورة، شريطة التنسيق الكامل مع الإدارات الإقليمية من جهة ومع الإدارة المركزية في البلد الأم بالنسبة للاتجاهات العامة من جهة أخرى.

٤. اتخاذ القرارات المحورية من قبل الإدارة المركزية في البلد الأم للشركة على أن تترك حرية اتخاذ القرارات بالنسبة لمدراء الفروع والوحدات الخارجية بالنسبة للقضايا الفرعية التي تخص وحداتهم في إطار بيئة العمل في البلد المضيف.

من الشائع أيضاً بالنسبة للعديد من شركات الأعمال الدولية أنها تعطي صلاحيات مطلقة لإدارات فروعها المنتشرة في العديد من الدول المضيفة لوضع سياساتها وخططها استجابة لحساسية الأسواق والبيئات في هذه الدول من حيث التلاؤم مع الأنظمة والقوانين السائدة من جهة ومراعاة متطلبات وأذواق المستهلكين من جهة ثانية. لكن المشكلة في هذا النوع من التنظيمات تكمن في صعوبة الاستجابة والتنسيق بالنسبة للتغيرات التي تحصل في البيئة العالمية من قبل جميع مدراء الفروع المنتشرة على نطاق جغرافي متباعد. بينما تجد بعض الشركات الدولية المتقدمة في بلدان أسيا بأنه عليها أن تركز عملياتها

الأساسية في البلد الأم بالنسبة للمسائل المحورية على اعتبار أنها هي الأقدر على فهم طبيعة التغيرات العالمية واتخاذ ما يلزم من إجراءات للتكيف معها بشكل مباشر مما يحقق لها القدرة على الاستجابة السريعة لهذه التطورات، لكن ربما تفقد في هذه الحالة الإدارات في البلدان المضيفة القدرة على الاستجابة لبعض متطلبات البيئات المحلية.

وهناك نمط ثالث من الشركات الدولية التي تحقق المواءمة بين الاستجابة للتطورات العالمية والتكيف مع الظروف البيئية في البلدان المحيطة دون أن تفقد أي شرط من شروط نجاحها، وذلك عن طريق توفير عوامل المرونة الكافية التي تمكنها من اقتناص الفرص في كافة الأسواق وتسهيل حرية الانتقال من سوق لآخر وفق مقتضيات مصلحة الشركة الأم المتوافقة مع مصالح البلد المضيف ومستهلكيه. وهذا يعنى قدرة إدارة الشركة الأم على التكامل عالمياً من خلال الربط الدائم بين عمليات فروعها في الخارج مع المراكز المنتشرة في البلد الأم.

<u>وهذا الاتجاه الأخير يحقق مزايا تنظيمية متعددة لشركات الأعمال الدولية من أهمها:</u>

أ - بقاء الارتباط قوياً ومتماسكاً بين الفروع في البلدان المضيفة والبلد الأم في إطار استخدام أسلوب إداري عالمي.

ب - تحقيق التكامل فيما بين الوحدات الخارجية والداخلية.

ج - اقتناص الفرص البديلة التي يمكن أن تتحقق في أسواق جديدة أو من خلال تبادل الموارد فيما بين الوحدات التنظيمية التابعة للشركة الدولية.

والأمثلة على ذلك متعددة من خلال قيام بعض الشركات بنقل مركز قيادتها وإدارتها من البلد الأم إلى البلد الأخر الذي يمثل السوق فيه ثقلاً حقيقياً على المستوى العالمي. فشركات أمريكية تنقل إدارتها إلى أسيا، وأخرى تنقلها إلى أوروبا، وثالثة تنقل إدارتها وقيادتها من بلد أوروبي صغيراً إلى بلد أوروبي آخر سوقه واسعة ويمثل مركزاً تجارياً ومالياً دولياً.

عموماً إن تحديد درجة المركزية في اتخاذ القرارات على مستوى شركات الأعمال الدولية أو تفويض السلطات والصلاحيات للإدارات المنتشرة في العديد من الدول المضيفة مسألة معقدة وشائكة وتختلف حسب الشركة وطبيعة نشاطها الداخلي والخارجي، وحسب طبيعة البيئة في البلد المضيف. لذلك فإن التحكم بدرجة التفويض للسلطات واتخاذ

القرارات قد يكون محفوفاً بالمخاطر، حيث أن الإفراط في تفويض السلطات قد يعالج بشكل جيد الأوضاع المرتبطة بحاجات البيئة في البلد المضيف، لكنه قد يحرم الشركة الأم من إمكانية الاستفادة من اقتصاديات الحجم، وفي ذات الوقت فإن المركزية في اتخاذ القرار قد لا تكون متلائمة مع الأجواء السائدة في مقر البلد المضيف، وبشكل عام فإن درجة التفويض تختلف باختلاف طبيعة السلعة والحاجة إلى إدخال تعديلات جوهرية على خصائصها وتصاميمها لتكون أكثر ملائمة لأذواق المستهلكين في البلد المضيف. وفي حال إدارك الإدارة العليا في المركز بأن لديها كفاءات إدارية عالية المستوى في الأسواق الخارجية قادرة على اتخاذ القرارات التي تمثل الأهداف العليا للشركة الأم فإن هذه الأخيرة ستقوم بالتأكيد بإعطاء صلاحيات أوسع مدرائها في الخارج الذين يعرفون جيداً الأبعاد الحقيقية لرسالة الشركة الداخلية والخارجية، ويعرفون أيضاً الأهداف الخاصة بعمليات الإنتاج والتسويق والتمويل وقادرون على تحقيقها.

إذن في حالات معينة يقتضي التنظيم تفويض الصلاحيات للمدراء في الفروع الخارجية باتخاذ سلسلة من القرارات بصورة مستقلة ودون العودة إلى المركز، لكن في حالات أخرى عندما تعتمد بعض الشركات الدولية سياسات التنميط في إنتاج سلعها للأسواق الداخلية والخارجية فإن الإدارة المركزية هنا لا تقوم بتفويض سلطاتها في مجالات الإنتاج وشراء مستلزمات الإنتاج من الأسواق في البلد المضيف طالما أنها هي القادرة على تأمينها للفروع الخارجية. وهذا يعني أن الشركة تقوم باعتماد مبدأ التكامل في عملياتها داخل وخارج حدود البلد الأم.

ثانيا – الهيكل التنظيمي Organizational Structure لشركات الأعمال الدولية:

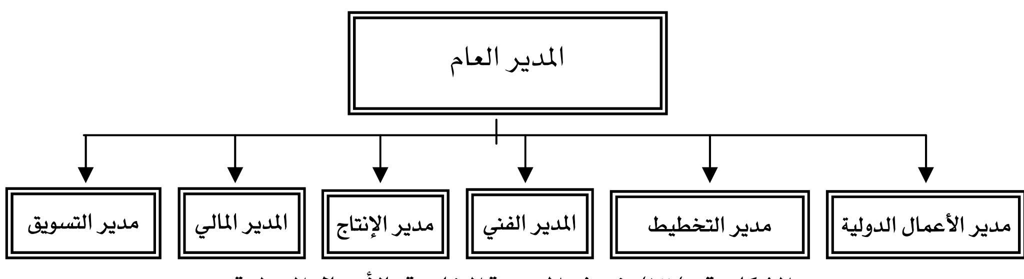
كما بينا فإن وظيفة التنظيم الإداري تتصل بتقسيم وتوزيع الأعمال وتحديد السلطات والصلاحيات ووضع البناء الهيكلي الذي يمكن الأفراد والمدراء في مختلف مواقعهم من تنفيذ المهام المناطة بهم، حيث يتم تحديد المواقع وخطوط الاتصال وتوضيح شبكة العلاقات بين كافة أجزاء الهيكل التنظيمي بشكل متكامل ودون أي تعارض أو ازدواجية في نشاطاتها. وتختار في العادة شركات الأعمال الدولية الهيكل التنظيمي الذي يتناسب وحجم العمل وطبيعة الإنتاج فيها، وكذلك التوزيع الجغرافي لفروعها الخارجية في العديد من البلدان وبما يتماشى مع تطورها التاريخي وآفاقها المستقبلية.

ونماذج الهياكل التنظيمية التي سنستعرضها على صعيد شركات الأعمال الدولية هي :

١ - نموذج المديرية الخاصة بالأعمال الدولية:

تعتمد الشركات التي تسعى إلى زيادة صادراتها إلى الأسواق الخارجية أو إلى توظيف قسم من استثماراتها في بلدان خارج حدودها الإقليمية إلى تخصيص مديرية (دائرة، قسم) تختص بممارسة الأنشطة الخارج حدودية جنباً إلى جنب مع بقية المديريات المركزية في البلد الأم. وفي هذه الحالة يكون المدير العام للشركة مسئولا عن كافة النشاطات الداخلية والخارجية يساعده معاون للمدير العام للأعمال الخارجية. إن ما يؤخذ على هذا النموذج أن عدم تعاون بقية المدراء مع مدير الأعمال الدولية قد يقود إلى فشل النشاط الخارجي، على اعتبار أنهم مشغولين بمتابعة المسائل المحلية دون النشاطات الخارجية التي لا تقع في إطار مسؤولياتهم القانونية. فمثلا إذا أراد مدير الأعمال الخارجية أن يدخل بعض التعديلات على تصاميم وأشكال السلع المراد تصديرها فإن مدير الإنتاج قد يجد نفسه غير مضطر لتلبية هذا الطلب أو أن يجد أعذاراً تمكنه من التهرب من إدخال هذه التعديلات.وفي هذه الحالة يجد مدير الأعمال الدولية نفسه في حالة صراع أو نزاع مع بقية المدراء إذا لم يتدخل المدير العام في الوقت المناسب ليؤكد ضرورة وأهمية التنسيق والتعاون فيما بين بقية الإدارات ومدير الأعمال الدولية.

لكن ما يميز هذا النموذج هو تخصيص مديرية (دائرة، قسم) مختصة بالأعمال الخارجية بدلاً من بعثرتها أو تبعيتها لعدة إدارات في الشركة، بالإضافة إلى تمكين بعض العناصر من التعامل مع الأسواق الخارجية واكتساب المهارات والمعارف في مجالات التسويق والإنتاج والتمويل على الصعيد العالمي. كما أن هذا النموذج يساعد على تركيز كافة العمليات الدولية في جهة واحدة لدى الشركة. قد يكون هذا النموذج ملائماً بالنسبة للشركات التي يكون حجم أعمالها الخارجي محدوداً لكنه غير مناسب نهائيا للشركات التي تتعامل مع مجموعة واسعة من الأسواق الدولية وبكميات كبيرة. الشكل رقم / ١٢ / يبين نموذج المديرية الخاصة بالأعمال الدولية



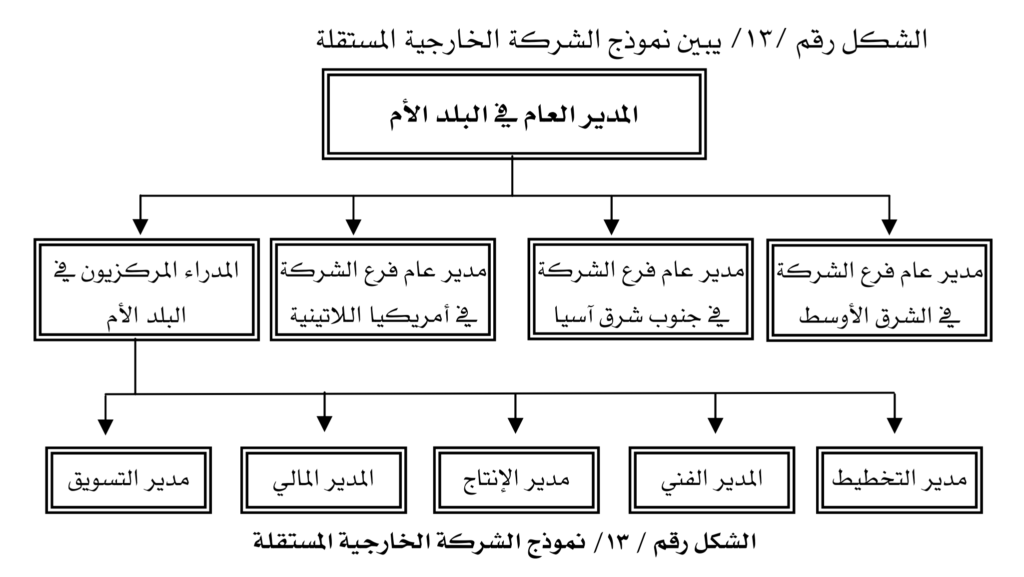
الشكل رقم /١٢/ نموذج المديرية الخاصة بالأعمال الدولية

٢- نموذج الشركة الخارجية المستقلة:

بموجب هذا النموذج يتم إحداث شركات خارجية مستقلة تماماً تتبع الشركة الأم في الوطن الأصلي، ويعتبر مدير الشركة الخارجية معاوناً ومساعداً للمدير العام للشركة الأصل، لكن الشركة الخارجية المستقلة تعتبر على صلة مباشرة و جزءاً لا يتجزأ من الهيكل التنظيمي الرئيسي وكأنها إحدى بنات الشركة الأم. وفقاً لهذا النموذج فإن الشركة الخارجية المستقلة تخضع للإدارة العليا وتتلقى منها التعليمات المطلوبة حول العديد من القضايا، وترفع لها التقارير باستمرار عن سير نشاط العمل ومستويات الأداء والتنفيذ، وفي الحالات الحرجة فإنها تلجأ إلى الشركة الأم للحصول على الاستشارات المفيدة منها حول المسائل المطروحة. وبما أن كل شركة خارجية مستقلة فإنها لا تتنافس مع الدوائر والفروع المحلية في البلد الأم، لكن المنافسة قد تظهر بين الشركات الشقيقات في الأسواق الدولية. يساعد هذا النموذج أيضاً في إعداد وتدريب أطر بشرية عالية التأهيل من خلال اكتساب الخبرات والمهارات في الأسواق الدولية، وفي حل المشاكل العالقة من خلال التواصل الدائم والمباشر فيما بين المدير العام المركزي وإدارة الشركة الخارجية المستقلة، وفي مسايرة الظروف البيئية القانونية والاقتصادية والثقافية السائدة في البلد المضيف.

من الصعوبة بمكان في ظل هذا النموذج قيام الشركة الأم بوضع وتنفيذ استراتيجية دولية موحدة، حيث تقوم كل شركة خارجية مستقلة برسم سياساتها ووضع برامجها وخططها في هذي المعطيات المتوفرة لديها وفي نطاق البيئة المسيطرة في البلد المستهدف.

الشكل رقم /١٣/ يبين نموذج الشركة الخارجية المستقلة



الشكل رقم / ١٣/ نموذج الشركة الخارجية المستقلة

٣- النموذج الوظيفي في التنظيم الإداري:

في شركات كثيرة دولية ووطنية عادة يتم تصميم الهياكل التنظيمية على أساس الوظائف الإدارية الفنية مثل وظيفة التخطيط والإحصاء، الإنتاج، التمويل، القوى البشرية (الموارد البشرية)، الهندسية (أو الفنية)، التسويق وغيرها. أي أن المدير المالي مسؤول عن تأمين السيولة المالية المطلوبة وتحديد التدفقات النقدية الداخلة والخارجة بالنسبة للنشاطات الداخلية والخارجية، وكذلك الأمر بالنسبة لمدير التسويق الذي تتحدد مسؤولياته في دراسة الأسواق الداخلية والخارجية وتحديد احتياجاتها ومتطلباتها والعمل على تلبيتها في الوقت المناسب. كما أن مدير الإنتاج يجب أن يضع خطته الإنتاجية في ضوء الإمكانات المتاحة أو التي يمكن توفيرها وبناء على دراسات وبرامج الدائرة التسويقية التي تحدد خصائص وأنواع السلع المطلوبة داخلياً وخارجياً وكمياتها.

إن النموذج الوظيفي في التنظيم الإداري غير شائع الاستخدام كثيراً في شركات الأعمال الدولية، لكنه مناسب بالنسبة للشركات التي تعمل في الإطار المحلي. وقد يكون هذا النموذج صالحاً لبعض الشركات الاستخراجية حيث تتشابه منتجاتها وخطوطها الإنتاجية محدودة نسبياً، وطرائق وأساليب توزيعها وتسويقها نمطية في كافة دول العالم تقريباً.

من محاسن هذا النموذج هو التركيز في صنع واتخاذ القرارات ويقلص من التكرار والازدواجية في الأعمال الوظيفية، حيث تقوم الدائرة المالية بإجراء كافة التعاملات المالية الداخلية والخارجية في مركز واحد، كما يحرر هذا الأسلوب الإدارة العليا من الإجراءات التفصيلية لتتفرغ للتركيز على إعداد وتنفيذ السياسات المؤدية إلى تحقيق الأهداف العامة للشركة.

أما من حيث مساوئ هذا النموذج فهي تتحصر في : عدم إعطاء العمليات الدولية الأهمية التي تستحق والتعامل معها من منظور محلي، تضارب المسؤوليات وغياب وحدة الأمر والتوجيه بالنسبة للسلطة، صعوبة وضع استراتيجية شاملة للشركة تضم العالمي والمحلي في آن معاً.

٤- النموذج الجغرافي في التنظيم الإداري:

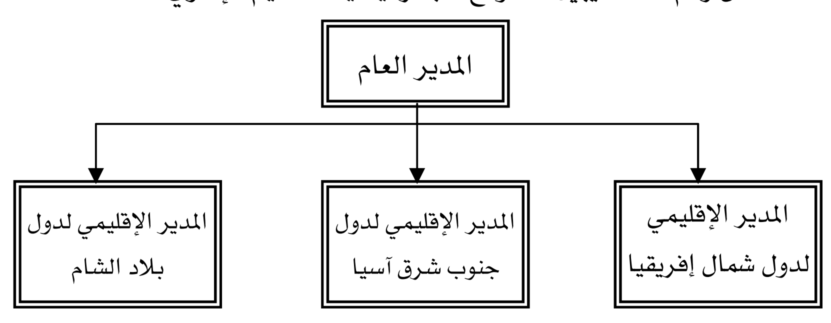
عندما تتوسع نشاطات شركة الأعمال الدولية لتطال مناطق جغرافية واسعة ومتباينة

من حيث الظروف البيئية والاقتصادية والثقافية وغيرها فإن الشركة تجد نفسها مضطرة لاعتماد النموذج الجغرافي في إعداد الهيكل التنظيمي لها، بحيث يعين لكل إقليم (منطقة) جغرافي مدير مسئول عن نشاطات الشركة الأم في هذه المنطقة بما في ذلك التخطيط والإنتاج والتسويق والموارد البشرية والتمويل وغيرها.

ويناسب هذا النموذج تلك الشركات التي تكون تشكيلات إنتاج سلعها واسعة ومتباينة من منطقة إلى أخرى مثل تباين الأذواق الاستهلاكية ما بين الأمريكيين والأفريقيين والأسيويين مما يستدعي اعتماد مزيج تسويقي مختلفٍ يتلاءم مع خصوصية كل منطقة جغرافية. وفي حال اشتداد المنافسة يصبح هذا النموذج مطلوبا لكي تركز إدارة المنطقة الجغرافية للشركة الدولية على متطلبات واحتياجات مستهلكيها ودراسة القوى المنافسة الأخرى والعمل على تجاوزها.

يعانى المسؤولون عن تطبيق هذا النموذج من صعوبة تنسيق السياسات والبرامج فيما بين مختلف المناطق ذات البيئات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية المختلفة، كما يصبح هذا النموذج أكثر تعقيداً عندما تتعدد التشكيلة السلعية التي تتعامل معها الشركة، حيث يتطلب هذا الأمر من إدارة الشركة الدولية إجراءات مختلفة من بلد لآخر.

الشكل رقم /١٤/ يبين النموذج الجغرافي في التنظيم الإداري



الشكل رقم / ١٤/ النموذج الجغرافي في التنظيم الإداري

٥- نموذج التقسيم على الأساس السلعي:

يقوم هذا التقسيم على أساس تشكيل إدارة مستقلة ومنفصلة لكل سلعة واحدة (أو مجموعة سلع صغيرة متشابهة من حيث الخصائص والاستخدامات) ويعين مدير مسئول لكل سلعة (مجموعة سلع) على مستوى جميع الدول التي تمارس الشركة الدولية نشاطاتها فيها، كمدير المواد الغذائية ومدير الصناعات الدوائية، ومدير الأدوات المنزلية،

ومدير المفروشات والأثاث..إلخ.

قد يكون هذا التقسيم مناسباً في حال وجود تباين كبير بين السلع من حيث المواصفات والخصائص والاستخدامات، أو من حيث أساليب التسويق والترويج الخاصة بها، شريطة أن يتوافر سوق كبير لكل سعلة أو تشكيلة سلعية متشابهة.

في أحيان كثيرة يكون للشركة الدولية الواحدة أكثر من شركة فرعية في البلد الأجنبي، وخاصة إذا كان هذا البلد ذا سوق واسعة وامتداد جغرافي كبير، وكل واحدة من هذه الشركات الفرعية تقوم بتصنيع وتسويق سلعة واحدة دون سواها (أو مجموعة سلع متماثلة). وهذا يستدعي من الشركة أن توفر طواقم كثيرة من الاختصاصيين في المجالات الفنية والتسويقية والتمويلية لكل سعلة من السلع مما يبرر تماماً ضرورة اعتماد مبدأ التقسيم التنظيمي على أساس سلعي. وقد يكون هذا الأسلوب مطلوباً بالنسبة للكثير من الشركات الدولية التي تنتج سلعاً متباينة لكنها قد تكون مشتقة من بعضها البعض مثل شركات الصناعات الميكانيكية التي تنتج المحركات والطاولات المعدنية والأدوات المنزلية التي تختلف عن بعضها من حيث طريقة الإنتاج والتسويق وأسلوب التوزيع. لكن يصعب في بعض الأحيان التنسيق بين مجموعات السلع ويصبح مدير السلعة مهتماً بسلعته فقط دون إبلاء الاهتمام الكافي لبقية السلع ومركزاً جهوده أيضاً مع العاملين في شركته على أعداد الطواقم الخاصة بالتسويق والتوزيع. وهذا بدوره قد يحول دون استفادة الشركة من اقتصاديات الحجم في مجالات الإنتاج والتمويل والتسويق.

شكل رقم /١٥/ يبين التقسيم التنظيمي على أساس سلعي

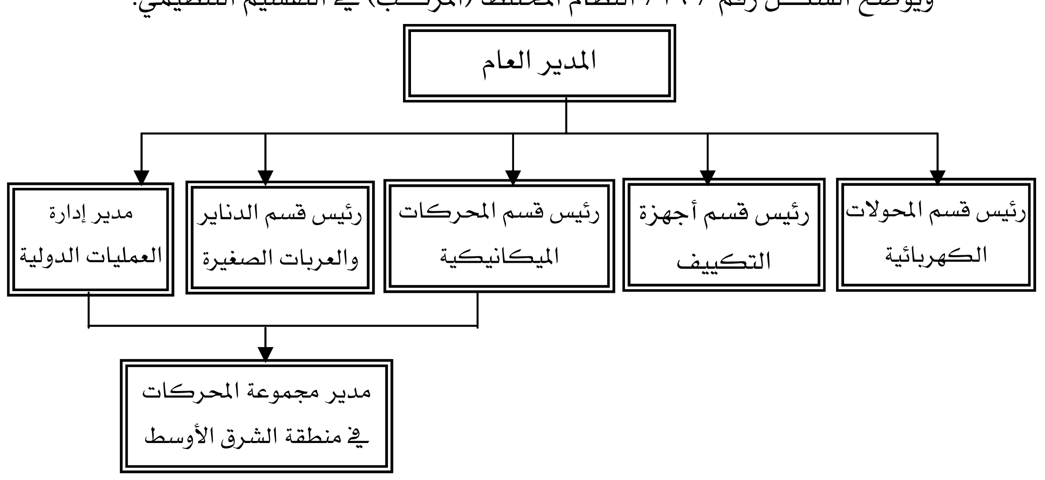
الشكل رقم / ١٥/ التقسيم التنظيمي على أساس سلعي

٦- النظام المركب في التقسيم التنظيمي:

مما تقدم يمكن الحكم على أن لكل نموذج من نماذج التنظيم الهيكلي الإداري محاسنه ومساوئه التي تجعل من الصعوبة بمكان اختيار نموذج واحد يمكن من تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة الدولية من النواحي الإنتاجية والتمويلية والتسويقية وغيرها. لذلك كان لابد من التفكير بابتداع نموذج يأخذ بالحسبان محاسن التنظيم على أساس جغرافي أو وظيفي أو سلعي وغير ذلك ويستعبد إلى أكبر حد ممكن مساوئ هذه النماذج أتفق على تسميته بالنظام المركب أو النظام المختلط.

في ظل النظام المركب يتم إنشاء عدة مجموعات فنية - إدارية تكون كل واحدة منها مسؤولة عن القيام بنشاط واحد محدد شريطة تحقيق التنسيق والتعاون فيما بين هذه المجموعات. وإدارات المجموعات يتم تشكيلها بشكل دائم ويتصف العمل فيما بينا بالتداخل والتعاون. بحيث يمكن لأية إدارة استخدام العناصر البشرية والمادية العائدة لمجموعة أخرى على أن لا يؤثر ذلك على عمل المجموعة نفسها. وبهذا يتم التعاون واستخدام الإمكانات المتاحة لكافة المجموعات في تنفيذ المشروعات العائدة لها. كما ويمكن أن يعمل مجموعة من الموظفين من كل إدارة في وحدة تابعة لمنطقة جغرافية يديرها مدير منطقة أو مدير إقليمي ويرفع العاملون في هذه الوحدة الجغرافية (الإقليمية) تقاريرهم بصورة دورية لكل من مدير الوحدة ومدير إدارتهم الأصلية التي جاؤوا منها.

ويوضح الشكل رقم / ١٦/ النظام المختلط (المركب) في التقسيم التنظيمي.



الشكل رقم /١٦/ النظام المركب في التقسيم التنظيمي

في ظل النظام المركب يكون عادة مدير العمليات في أحد البلدان الخارجية مسئولا مسؤولية مباشرة أمام المدير الإقليمي في منطقة جغرافية واسعة، كما ويُسأل أمام مدير المجموعة السلعية التي ينتمي إليها نشاطه. إن تبعية مدير العمليات لجهتين إداريتين ومسؤوليته أمامهما قد يؤدى إلى حدوث بعض الإرباكات والازدواجية والتعددية في تلقي الأوامر والتعليمات. لكن الجانب الإيجابي في هذا الشكل التنظيمي تكمن في حتمية التعاون والتنسيق فيما بين مدراء كافة الأقسام والتخصصات وبذلك يتم تجاوز الحواجز والعوائق الجغرافية والسلعية والوظيفية مما يقود إلى توفير قاعدة بيانات ومعلومات كبيرة تمكن من دراسة المشكلات وتشخيصها بشكل علمي لاتخاذ القرارات العلمية المناسبة بشأنها في ضوء خبرة ودراية كافة هؤلاء المدراء.

إن أكثر ما يؤخذ على النظام المركب في التقسيم التنظيمي هو غياب وحدة الأمر والتوجيه نظراً لتقلي الأوامر والتعليمات من أكثر من مصدر سلطوي. كما لا بد من العمل هنا لاستبعاد التنافس الذي يمكن أن يحصل فيما بين مجموعة الإدارات التابعة لشركة دولية واحدة.

وفي النظام المركب يمكن أن نشاهد في نفس الوقف إدارة مستقلة تماماً لسلعة واحدة أو لمجموعة من السلع المتشابهة والمتماثلة، في الوقت الذي تكون فيه إدارات أخرى تعمل على أساس التقسيم التنظيمي أو الجغرافي أو الوظيفي. وقد يكون ذلك مناسباً لخصوصية السلعة أحياناً وأهميتها من الناحية الاستراتيجية بالنسبة للشركة، مع التركيز على التنظيم الجغرافي أو الوظيفي بالنسبة لبقية النشاطات من أجل مراعاة الجوانب المتعلقة بالتخصص أولاً والتوسع في النطاق الجغرافي ثانياً.

كما ويتم في حالات كثيرة إنشاء إدارات مستقلة قد يكون لها طابع مؤقت يتركز اهتمامها، على تنفيذ نشاط محدد على شكل مشروع متكامل، بحيث يتم تشكيل فرق ومجموعات عمل تحت إدارة مدير المشروع وتهيأ له كافة الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لعمليات الإقلاع والتنفيذ كمشروع إنشاء مترو الأنفاق في القاهرة مثلاً أو مشروع بناء مطار في إحدى الدول. وعندما ينتهي العمل في مشروع يتم نقل وتوزيع العاملين فيه إلى مشاريع أخرى يتم تنفيذها أو إلى مشروعات جديدة تم التعاقد بشأنها. هذا النظام يتناسب مع طبيعته المشاريع الخاصة بالتعهدات والمقاولات كبناء الجسور والمرافئ وسكك الحديد والمطارات والسدود وغير ذلك.

بهدف الإفادة من المبادرات والمبادات الخلاقة للعديد من الإداريين والفنيين فإن غالبية الشركات الدولية والمحلية تقوم باتخاذ قرارات تحويل ونقل هؤلاء المدراء والفنيين من وإلى مختلف الإدارات والمجموعات والوحدات التنظيمية، وذلك إسهاماً في دفع دماء جديدة إلى الوحدات الإدارية لتكون لديها القدرة الكافية على التكيف السريع مع الأوضاع الجديدة، ولتقود الفريق بروح الجماعة والتعاون وتستبعد الترهل والتكاسل الوظيفي. كما أن إدارات الشركات الدولية تهتم كثيراً بعقد اللقاءات التشاورية والندوات والمؤتمرات التخصصية فيما بين كوادرها المفصلية المنتشرة في العديد من دول العالم بهدف تحقيق تلاقح الأفكار والاستفادة من الخبرات المتراكمة لدى الإداريين والخبراء ومن أجل خلق آفاقٍ جديدة من التعاون والتنسيق من أجل تحقيق الأهداف العليا للشركة وفروعها.

ثالثا – المقومات الرئيسية لاختيار شكل التنظيم.

إن اختيار شكل أو نموذج الهيكل التنظيمي بالنسبة للشركة الدولية يختلف ما بين شركة تم إنشاؤها الآن لتتلاءم مع متطلبات العولمة الاقتصادية الجارية، وشركة أخرى قائمة لها هيكلها التنظيمي المقرر والمعمول به منذ تأسيسها لكنها تحتاج لتطويره ليتماشى مع التطورات الحاصلة وإمكانية أحداث فروع لها في الخارج. لذلك فإن اختيار النموذج التنظيمي يتحدد من خلال مجموعة من العوامل والمعطيات من أهمها :

أ- تاريخ الشركة وتطور أعمالها:

إن البدايات الأولى لكافة الشركات وخاصة القديمة منها كانت تنصب لتغذية احتياجات السوق المحلية، لكن مع تطور حجم عمل الشركة ونمو حركة التجارة الدولية فإنه أصبح من المطلوب إدخال بعض التعديلات على الهيكل التنظيمي القائم كتخصيص شعبة أو قسم (دائرة) للعمليات الدولية كمرحلة أولى يتم تطويرها لاحقاً بحيث يتم افتتاح فروع وإدارات مستقلة للشركة في سوق دولية أو أكثر. وهذا الاتجاه ينسجم تماماً مع طبيعة التطور الحاصل في النشاطات الاقتصادية والتجارية الدولية.

ب - رسالة الشركة:

سبق وأشرنا أن لكل شركة رسالتها الخاصة بها والتي تتمثل بتحقيق المزيد من الأرباح وزيادة نسبة المبيعات والحفاظ على البيئة وتلبية الاحتياجات السوقية والتغلب على

المنافسين وغير ذلك. وهذه الغايات جميعها لها تأثيرها الخاص على طبيعة الهيكل التنظيمي، حيث أن الإدارات التي تمتلك رؤى وآفاق مستقبلية بعيدة تستطيع التأكيد على ضرورة خلق هياكل تنظيمية جديدة أو تعديل القائمة منها لتصبح أكثر استجابة لظروف البيئة والمتغيرات الدولية في عالم الإنتاج والاقتصاد والتجارة والتمويل والتسويق وسواها.

والمثال على ذلك أن الشركات السورية في غالبيتها كانت تهدف إلى تأمين الاحتياجات الاستهلاكية المتزايدة للسوق المحلية، لكن، ومع تطور وزيادة الطاقات الإنتاجية الوطنية وظهور الفوائض الإنتاجية الكبيرة فإن رسالة الشركات بدأت تتغير باتجاه البحث عن أسواق جديدة لتصريف هذه المنتجات من خلال استخدام أدوات تسويقية وقتية توزيعية متطورة يحتاج وجودها بكل تأكيد إلى ضرورة إعادة النظر بالهياكل التنظيمية القائمة وتعديلها لمواجهة متطلبات الأسواق العالمية. وهذا ما يحصل فعلاً الآن ولو بصورة تدريجية في المنشآت السورية العامة منها والخاصة.

ج - طبيعة عمل الشركة:

إن المنتجات والسلع التي تقوم بتصنيعها الشركة ودرجة تعددها وتوفر الخطوط الإنتاجية سواء داخل البلد الأم أو في الأسواق الدولية، بالإضافة إلى البرامج والخطط المستقبلية الهادفة إلى التوسع في الإنتاج وتحقيق الانتشار الجغرافي الدولي في توزيع وتسويق المنتجات، كل ذلك يفرض على إدارة الشركة أن تختار أحد النماذج التنظيمية الملائمة كالوظيفي أو السلعي أو الجغرافي أو غير ذلك. وبالتالي فإن اختيار أحد هذه الأشكال التنظيمية سوف يكرس بشكل أكثر تحديداً طبيعة عمل الشركة لجهة التخصص في إنتاج سلعة واحدة أو مجموعة متشابهة أو متكاملة من السلع وبالتالي يصبح النموذج المناسب هو السلعي. أو أن تفكر الشركة بتطوير فروعها الخارجية وافتتاح فروع جديدة في مناطق وأقاليم مختلفة من العالم مما يتطلب الاتجاه نحو التنظيم الجغرافي وهكذا.

د- نسبة الأعمال الدولية إلى الأعمال المحلية في الشركة.

من المسلم به أن انخفاض نسبة الأعمال الدولية لدى الشركة قد لا يحتاج إلى تخصيص إدارات أو حتى أقسام محددة لمتابعة الأعمال الدولية، لأن أجهزة إدارة الشركة على الصعيد المحلي يمكن أن تقوم بهذا الغرض إذا توفر بعض الكوادر المؤهلة للتواصل والتعامل مع الأسواق الخارجية. أما إذا زاد حجم الأعمال الدولية للشركة عن نسبة ٢٠٪

فمـا فـوق فإنهـا تجـد لزامـاً عليهـا الـتفكير بالعالميـة، وهـذا يتطلـب تخـصيص مجهـودات واعتمادات إضافية، وتأمين أطر بشرية مؤهلة للعمل في الميدان الخارجي. وكل هذا يعني ضرورة إدخال تعديلات جوهرية على الهيكل التنظيمي القائم استجابة لمتطلبات الأسواق العالمية، أو اختيار شكل جديد للهيكل التنظيمي على أساس سلعي أو جغرافي أو وظيفي.

هـ - توافر الخبرة الدولية لدى عناصر الشركة:

العنصر الأكثر حيوية وأهمية في إنجاح وتطوير أي عمل هو العنصر البشرى، وبقدر ما تمتلك الشركة من كفاءات بشرية مؤهلة ومدربة على التعامل مع الأسواق الدولية وبيئاتها المختلفة بقدر ما تكون الشركة مؤهلة أكثر لاختيار النموذج التنظيمي الذي تراه مناسباً لظروفها الداخلية ولمتطلبات الأسواق الدولية وتوفير شروط التكيف والتأقلم مع المعطيات الاقتصادية والثقافية والقانونية في البلدان المضيفة.

بما أن عملية اتخاذ القرار الخاص باختيار نموذج التنظيم الإداري هي من اختصاص الإدارة العليا في الشركة فإنه لابد من الوقوف عند مسألتين غاية في الأهمية قبل البت بعملية الاختيار، وهاتان المسألتان هما:

١ - آليات اتخاذ القرارات الإدارية والفنية والمالية:

كما تختلف المجتمعات في تحديد أحقية اتخاذ القرار، كذلك تختلف الشركات أيضاً في عملية تحديد المواقع الإدارية المؤهلة والمفوضة باتخاذ القرارات المختلفة لمعالجة كافة الجوانب المرتبطة بنشاطات الشركة. لذلك تظهر مجموعة من التساؤلات في هذه المرحلة وهى : من يتخذ القرار ومتى؟ وإلى أي مدى يمتد أثر القرار المتخذ؟ وقد يرى العديد من المدراء في الإدارات الإشرافية و الوسطى ضرورة اتخاذ القرارات من السلطة الإدارية العليا لأسباب تتعلق بعدم أهليتهم لاتخاذ القرارات أو لخوفهم من المساءلة وعدم الرغبة في تحمل المسؤولية، بينما يوجد نمط آخر من البشر يفضل ويسعى إلى الحصول على أحقية اتخاذ القرار ليثبت مقدرته وكفاءته في معالجة المسائل الصعبة. وقد ترى بعض التنظيمات ضرورة اتخاذ القرارات بصورة جماعية عن طريق التشاور فيما بين المدراء وعرض وجهات نظر الجميع وإقرار ما هو مناسب منها عن طريق التصويت المباشر.

وبشكل عام فإن أوجه اتخاذ القرارات على المستوى العالمي تكون: مركزية كما هو الحال في الإدارات الأمريكية، وغير مركزية كما هو الأمر في غالبية الدول

الأوروبيـة ، بينمـا تميـل الـشركات اليابانيـة للاسـتفادة مـن خـصائص الأسـلوبين الـسابقين لتشكل نموذجاً توفيقياً تعاونيا وجماعيا في اتخاذ القرارات الإدارية وخاصة المحورية منها.

٢- نظام الاتصالات المعمول به:

بما أن الاتصالات هي الوسيلة الوحيدة التي تمكن الإدارات من الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة من مصادرها المختلفة ، وذلك بهدف الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الإدارية والمالية والفنية. وبالتالي فإن الاهتمام بنوعية ودقة المعلومات وزمن الحصول عليها وشفافيتها وكفايتها أمر في غاية الأهمية بالنسبة للإدارة العليا لتكون قادرة على التحليل والتقويم السليم لنتائج أعمال الشركة واقتراح أساليب المعالجة الفعالة عند اللزوم.

وتعتمد الشركات عادة من أجل تكريس ثقافتها وتوضيح رسالتها على أسلوب الندوات والمؤتمرات والمحاضرات التي تضم المدراء في كافة الفروع والخبراء المركزيين والمحليين من خلال استخدام التقانات الحديثة في الاتصالات ونقل المعلومات والحصول في الوقت المناسب على التغذية العكسية ، ولقد أصبح بالإمكان في زمننا الحاضر الحصول على جميع البيانات والمعلومات من مصادرها خلال ثوان معدودات مما سهل العودة إلى اعتماد الأسلوب المركزي في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات، وعلى أن تفوض الإدارات الميدانية بصلاحية اتخاذ القرارات الإجرائية ذات الطابع اليومي والمتكرر.

الفصل الحادي عشر

الإدارة المالية للأعمال الدولية

أ ـ مصادر التمويل الدولي

أ. **المؤسسات المالية الدولية (صندوق النقد الدولي، البنك الدولي للإنشاء والتعمير، المصارف الإقليمية).**

ب. **قروض الحكومات الأجنبية والمصارف التجارية.**

ج. **المعونات والمنح.**

ب ـ المحاسبة الدولية:

أ. **أهم المشكلات التي تواجه المحاسبة الدولية.**

ب. **الرقابة المالية في الأعمال الدولية.**

ج. **الضرائب.**

ج ـ الإدارة المالية الدولية:

أ. **طرق التمويل**

ب. **إدارة التدفقات النقدية.**

ج. **إدارة المخاطر المالية.**

د. **مقومات القرار الاستثماري.**

ه. **التنظيم الإداري للنشاطات المالية الدولية.**

الإدارة المالية للأعمال الدولية

International Financial Management (I F M)

أولاً- مصادر التمويل الدولي:

يتزايد الاهتمام في العقود الأخيرة بمسألة التمويل الدولي نظراً لظهور العديد من المؤسسات المالية الدولية وتوسع نشاطات المصارف المحلية والعالمية لتغطي أرجاء المعمورة كلها. كما أن الأسواق المحلية تزداد قرباً من الأسواق الدولية بفضل انتعاش التجارة العالمية وتحريرها وازدياد نشاط المؤسسات المالية وتكاملها مع بعضها البعض. في ذات الوقت فإن قرارات التمويل على المستويين المحلي والدولي تكاد تكون متقاربة ومتشابهة مع فرق وحيد ألا وهو أن قرارات التمويل الدولي تكون أكثر انتشاراً من الناحية الجغرافية وأكبر حجماً من الناحية القيمية، على اعتبار أن التمويل الدولي يشتمل على التمويل في الإطار المحلى والأسواق المالية العالمية، بالإضافة إلى العديد من المنظمات والمؤسسات والهيئات الدولية التي تتخصص في ميادين التمويل الخارجي لبرامج التنمية.

إن دارسة التمويل على المستوى الدولي تعتبر غاية في الأهمية بالنسبة للمدراء الماليين الذين يمارسون نشاطات محلية نظراً للاعتبارات التالية:

أ - دراسة الآثار المترتبة على المنشأة الوطنية من خلال معرفة حركة واتجاهات الأحداث المالية الدولية والعمل على اتخاذ كافة التدابير المسبقة لمواجهة كافة الاحتمالات، والتكيف مع نتائج هذه الأحداث ومحاولة الاستفادة منها قدر المستطاع وتجنب آثارها السلعية أو التقليل منها إلى أدنى حد ممكن.

ب - بما أن الأسواق المالية المحلية وأسعار الفائدة السائدة على رأس المال هي إلى حد كبير امتداد للأوضاع السائدة في الأسواق الدولية، فإن ذلك يساعد المدير المالي المحلي على التنبؤ ببعض الأحداث المستقبلية ورصدها بشكل مسبق والتهيؤ لمواجهتها.

إن مصادر التمويل الرئيسية المتاحة على المستوى الدولي هي التالية:

١. المؤسسات المالية الدولية كصندوق النقد الدولي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير والبنوك الإقليمية.

٢. قروض الحكومات الأجنبية والمصارف التجارية.

٣. المعونات والمنح التي تقدمها الدول الأجنبية للعديد من دول العالم وخاصة النامية منها، أو تلك التي تواجه أزمات اقتصادية حادة أو كوارث طبيعية، أو تلك التي تكون غير قادرة على سداد خدمات ديونها بسبب ضخامة مديونيتها.

وفيما يلي نقدم شرحاً أولياً لكل مصدر من مصادر التمويل الدولي الثلاثة الآنفة الذكر :

المصدر الأول – التمويل عبر المؤسسات المالية الدولية:

تلجأ عادة الدول صاحبة الحاجة لتمويل بعض نشاطاتها، وكذلك الأمر بالنسبة للشركات الخاصة إلى المصادر الخارجية للحصول على القروض مقابل الالتزام بسداد قيمة القرض والفوائد المترتبة عليه وفق الشروط التي تتفق عليها الأطراف المدينة والدائنة. ولا يتغير هنا شكل الملكية حيث تبقى الملكية محلية ووطنية بالنسبة للأصول ولا علاقة للمؤسسات المالية إلا بتحصيل أصل القرض وفوائده. ومن أهم مؤسسات التمويل الدولي نذكر صندوق النقد الدولي، ومجموعة البنك الدولي للإنشاء والتعمير، ومجموعة البنوك الإقليمية المنتشرة في كافة أرجاء العالم ومنها مصرف الاستثمار الأوروبي ومصرف التنمية للدول الأمريكية والصناديق والبنوك الإقليمية العربية والإفريقية والآسيوية وغيرها.

المؤسسة الأولى - صندوق النقد الدولي:

يتمحور الدور التمويلي لهذا الصندوق حول تقديم القروض المتوسطة وقصيرة الأجل للدول الأعضاء في هذه المؤسسة، وذلك من أجل معالجة مسائل العجز في موازين المدفوعات أو لإعادة جدولة الديون الخارجية للدول الأعضاء التي تعاني من هذا النوع من المشكلات. والاقتراض في العادة من الصندوق يكون مشروطاً ومحكوماً بمجموعة قواعد منها: تحديد الحد الأقصى للقرض بما لا يتجاوز قيمة الاحتياطيات الذهبية للدولة المقترضة. أما إذا زادت قيمة القرض عن هذا الحد فإن الدولة المقترضة يجب أن تلتزم باتفاقية التثبيت الاقتصادي خلال فترة القرض، شريطة أن لا يحصل العضو الواحد على ما يزيد عن ٢٠٠٪ من حصته لدى الصندوق خلال عام واحد. وقد يصل الحد الأقصى إلى حدود ٦٠٠٪ خلال ثلاث سنوات.

وآلية الحصول على القرض تتم من خلال تقدم الدولة الراغبة بالاقتراض بطلب إلى إدارة الصندوق لتبدأ بعد ذلك محادثات حول برنامج التثبيت. وفي حال الموافقة على البرنامج فإن الصندوق يطلب إلى الدولة الراغبة بالاقتراض إعداد خطاب نوايا يتضمن السياسات التفصيلية التي ستعتمدها هذه الدولة والتي في العادة تشتمل على ما يلي:

- تطبيق سياسات انكماشية للحد من التضخم، وضغط الإنفاق العام، وإلغاء الدعم على السلع الرئيسية، وتخفيض الإنفاق الاستثماري، ورفع نسب الضرائب والأسعار وغير ذلك.
- التقليل إلى أدنى حد ممكن من الائتمان المصرفي ورفع أسعار الفائدة على القروض.
- تثبيت الرسوم الجمركية على السلع المستوردة والمصدرة عند حدود معينة.
- تحرير سعر الصرف الأجنبي وتخفيض قيمة العملة الوطنية.

والهدف الأساسي من وضع هذه الشروط هو ضمان القدرة على تسديد القرض وفوائده بالإضافة إلى تحسين الوضع الاقتصادي ومعالجة الخلل في ميزان المدفوعات. لكن الواقع العملي يشير إلى أن سياسات صندوق النقد الدولي الهادفة إلى تطبيق برنامج التثبيت الاقتصادي لمعالجة أوضاع ميزان المدفوعات قد أثبتت فشلها على اعتبار أن الدول النامية المقترضة تعانى من اختلالات هيكلية تتطلب إصلاحاً واسعاً وشاملاً وعميقاً. لأن هذه الاختلالات ذات طبيعة دائمة وليست مؤقتة كما يرى خبراء الصندوق. ولذلك فإن نتائج برامج التثبيت أدت إلى تعميق الخلل في توزيع الدخل وتخفيض الأجور الحقيقية والابتعاد عن العدالة في التوزيع.

المؤسسة الثانية – مجموعة البنك الدولي للإنشاء والتعمير:

<u>تتكون هذه المجموعة من المؤسسات المالية الدولية التالية:</u>

١- البنك الدولي للإنشاء والتعمير:

تقوم هذه المؤسسة بتقديم القروض للحكومات دون الأفراد بضمان الحكومات نفسها لقاء أسعار فائدة متوازية إلى حد ما مع الأسعار التجارية السائدة في أسواق المال الدولية. لكن القروض التي يقدمها البنك الدولي قد تكون لآجال طويلة مع فترة سماح معينة وتخدم بشكل رئيسي تمويل القطاعات الزراعية والتنمية الريفية باعتبار أن قطاع الزراعة من وجهة نظر البنك الدولي هو القطاع الرئيسي لتنمية الاقتصاد الوطني، بينما

تثبت العديد من المؤشرات على أن قطاع الزراعة في العديد من الدول النامية يأتي في المرتبة الثانية والثالثة في تشكيل الناتج الوطني الإجمالي.

ومن أهم الشروط التي يحددها البنك الدولي لمنح القروض أو المساهمة في تمويل المشروعات نذكر:

أ - اشتراك خبرائه في إعداد خطط وبرامج التنمية الاقتصادية للدول المقترضة.

ب - التدخل في شؤون الاستثمارات الوطنية وتوزيعها على القطاعات الاقتصادية المختلفة وعلى الأقاليم الجغرافية، كما وأنه يشترط موافقته على ذلك. وهذا خرق لشروط السيادة الوطنية.

ج - التأكيد على الدول المقترضة بضرورة تطبيق آليات السوق وعلى أن تترك أسعار مدخلات ومخرجات المشروعات التي يمولها البنك الدولي حرة وفقاً لقوى السوق دون تدخل الحكومات التي تعتمد أحيانا سياسات التسعير الإداري. لأن ذلك من وجهة نظر خبراء البنك يؤدي إلى تحسين كفاءة الأجهزة الإدارية في استخدام طاقاتها المتاحة.

د - تركيز منح القروض للمشاريع الزراعية والتنمية الريفية والصناعات الحرفية الصغيرة.

في العشرين سنة الماضية أدخل البنك الدولي تعديلات واسعة على سياساته الإقراضية وخاصة بالنسبة لشروط منح القروض لمشاريع أو قطاعات محددة دون سواها، حيث بدأ بمنح القروض لتنمية مشاريع صناعية وخدمية لكنه اشترط على الحكومات المقترضة أن تقوم بإجراء سلسلة من التغييرات في برامجها التنموية ومنها:

- العمل على دعم وتشجيع الصادرات وتنويعها.
- خصخصة القطاع العام والحد من الهدر وتحسين مستوى الكفاءة.
- تحسين أسعار المنتجات الزراعية للتشجيع على زيادة الإنتاج الزراعي.
- تحسين مستوى كفاءة القطاعات الاقتصادية المختلفة.
- زيادة مصادر الطاقة وترشيد استخدامها.
- التركيز على المشروعات الاستثمارية التي تكون فترة الاسترداد فيها قصيرة.
- العمل على تحسين القدرة التنافسية للمنتجات المحلية في الأسواق الخارجية.

رغم كل الشروط التدخلية التي وضعها البنك الدولي للإنشاء والتعمير والتي ترفضها العديد من الدول التي تعتز بسيادتها الوطنية وبخصوصية تجربتها في التنمية الاقتصادية إلا أنه حقق بعض الجوانب الإيجابية بالمقارنة مع صندوق النقد الدولي ومن أهمها:

- ❒ التركيز على إصلاح الخلل الهيكلي في اقتصاديات الدول النامية وتقديم قروض طويلة الأجل وميسرة.
- ❒ مساعدة الدول النامية في الحصول على قروض من الدول المتقدمة ومصارفها التجارية.
- ❒ الترويج للعديد من المشروعات الاقتصادية لدى المؤسسات المالية والحكومات الأجنبية.
- ❒ المساعدة في إعادة جدولة ديون الدول النامية.
- ❒ يقدم المشورة في اتجاهات التنمية المستقبلية والإصلاحات الضرورية للعديد من الدول النامية.

٢- مؤسسة التمويل الدولية:

تم إنشاء هذه المؤسسة من خلال البنك الدولي للإنشاء والتعمير في عام ١٩٥٦ وأهم أهدافها هي التالية:

- تشجيع الاستثمار الخاص الوطني في الدول النامية.
- تشجيع الاستثمار الأجنبي على دخول أسواق الدول النامية من خلال إقامة مشروعات مستقلة أو المشاركة في رؤوس أموال المشروعات الوطنية (إقامة مشاريع مشتركة).
- تقديم قروض طويلة الأجل لمشروعات القطاع الخاص دون اشتراط ضمان الحكومة بالأسعار التجارية السائدة.

٣- هيئة التنمية الدولية:

أحدثت هذه الهيئة أيضاً من خلال البنك الدولي وبمعونته في عام ١٩٦٠م من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- ★ تقديم القروض الميسرة للدول النامية الأكثر فقراً عن طريق الجهاز الإداري للبنك الدولي.
- ★ تقديم القروض للحكومات فقط وخاصة بالنسبة للدول التي لا يتجاوز فيها متوسط الدخل الفردي السنوي حداً معيناً.

★ محدودية موارد هذه الهيئة المالية تجعلها أكثر تشدداً في اختيار الدولة القابلة للإقراض.

وبشكل عام تتداخل أساليب عمل كل من البنك الدولي للإنشاء والتعمير وصندوق النقد الدولي وتتشابه آليات كل منهما من حيث الطلب إلى الدول النامية الراغبة في الاقتراض بمعالجة الاختلالات الهيكلية الجزئية والشاملة ذات الطابع المؤقت والدائم. وتحاول هاتان المؤسستان بشكل رئيسي مساعدة الدول التي تتفاعل إيجابياً مع شروطهما بالنسبة لإعداد برامج التنمية ذات النزعة الإصلاحية المنسجمة مع توجهاتهما. كما أنه من الملاحظ اعتماد هاتين المؤسستين لعدة مكاييل إزاء الدول في منح القروض وتقديم المعونات وجدولة الديون وغير ذلك وفقاً لمجموعة من المعايير السياسية التي لا تتفق أحياناً مع التوجهات الوطنية والقومية للعديد من الدول ومنها بعض الدول العربية.

المصدر الثاني - التمويل عن طريق الحكومات الأجنبية والمصارف التجارية

تعمد الحكومات الأجنبية والمصارف التجارية الدولية والإقليمية إلى تقديم قروض قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى للحكومات في الدول النامية في إطار شروط لا تقل قسوة عن شروط كل من صندوق النقد الدولي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير، لا بل إن الحكومات الأجنبية والمصارف التجارية أصبحت تشترط الحصول على شهادة هاتين المؤسستين الدوليتين الإيجابية بالنسبة للدول النامية التي ترغب بالحصول على قروض من الحكومات الأجنبية والمصارف التجارية الدولية. كما وأن صندوق النقد الدولي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير أصبحا يعلنان أن بعض الدول غير مؤهلة لسداد ديونها وبالتالي غير مؤهلة للحصول على أية قروض مما يوحي للدول الأجنبية بعدم الإقدام على منح هذه الدول القروض المطلوبة، وكذلك الحال بالنسبة للمصارف التجارية الدولية.

وفي كتاب إدارة الأعمال الدولية للدكتور "يحيى إبراهيم وآخرون" من جامعة عين شمس بالقاهرة يشير إلى أن الاجتماع المشترك لصندوق النقد الدولي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير الذي عقد في كوريا عام ١٩٨٥ وضع مجموعة مبادئ تمثل اتجاها عاما لمجموعة الدول الرأسمالية المتقدمة بخصوص التمويل على المستوى الدولي وهي:

أ - بالنسبة للدول الرئيسية النامية المدينة في العالم يجب أن تتبع إصلاحاً اقتصاديا شاملاً يستهدف رفع معدلات النمو وتخفيض معدلات التضخم والعجز الخارجي.

ب ـ قيام البنك الدولي وبنك التنمية للدول الأمريكية بزيادة قروضها لتلك الدول بنسبة ٥٠٪ خلال ثلاث سنوات.

ج ـ قيام البنوك التجارية بمنح قروض جديدة لتلك الدول خلال السنوات الثلاث تبلغ ٢٠ بليون دولار.

وبالتالي فإن الإصلاح الاقتصادي المطلوب من وجهة نظر الخزانة الأمريكية بالنسبة للدول النامية يتطلب:

١. الاعتماد المتزايد على سياسات السوق وتحرير أسعار الصرف والفائدة والتجارة.

٢. تشجيع القطاع الخاص.

٣. تشجيع واجتذاب الاستثمارات الأجنبية الخاصة وتوفير المناخ الملائم.

٤. تحقيق الإصلاح الضريبي لزيادة المدخرات.

٥. العمل على وقف هروب رؤوس الأموال للخارج.

يلاحظ من خلال المبادئ والقواعد والشروط التي تفرضها المؤسسات المالية الدولية التي تعمل بشكل رئيس بتوجيه من الولايات المتحدة الأمريكية بشكل خاص ودول أوروبا الغربية بشكل عام هي شروط وقواعد واحدة مع بعض التعديلات البسيطة في سياسات التمويل والإقراض التي تثبتها كل من صندوق النقد الدولي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير والمصارف التجارية.

لكن على صعيد الواقع العملي يتبين لنا بأن السياسات المعتمدة من قبل الدول المتقدمة وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية وبعض دول أوروبا الغربية تتنافى مع مضامين سياسات الإصلاح في الدول النامية، على اعتبار أن الدول النامية وضعت سلسلة من الإجراءات والتدابير القانونية الهادفة إلى تقديم كافة التسهيلات والدعم للمستثمرين الأجانب وتشجيع الاستثمار الوطني ومنع هروب رؤوس الأموال، إلا أن الاستثمارات الأجنبية لا تزال متواضعة جداً في هذه البلدان، كما وأن الدول المتقدمة تضع قيوداً على عودة رؤوس الأموال المهاجرة إلى وطنها الأصلي. بالإضافة إلى خلق نزاعات إقليمية ذات طابع سياسي وعسكري تحد من إقدام الدول الأجنبية المتقدمة على الاستثمار في الدول النامية غير المستقرة كمنطقة الشرق الأوسط مثلاً باستثناء دولة إسرائيل العدوانية.

وبمـا أن الإمكـانـات المادية والبـشرية للـدول النامية لا تتـيح لهـا حريـة التفـاوض مـع مجموعـة المؤسـسات المالية الدولية وحكومـات الـدول المتقدمـة كندلنـد فقـد تم إنشاء مـا يـسمى بنـادي بـاريس المـشكل مـن الـدول العـشر الأكثـر غنـى في العـالم مـن أجـل دراسـة مديونية الدول النامية وسياساتها المالية والنقدية والاقتصادية والعمل على جدولـة ديـون هـذه الدول والإشراف على ماليات حكوماتهـا والـتحكم بـسياساتها الاقتصادية وفق متطلبـات صـندوق النقـد الـدولي الـتي تتمثـل في إطـلاق قـوى الـسوق وإلغـاء الـدعم وتحريـر الأسـعار وتخفـيض سـعر العملـة الوطنيـة، وذلـك مـن اجـل تقلـيص العجـز في موازنـة الدولـة وميـزان مدفوعاتها. وكل ذلك في نهاية المطاف يهدف إلى تحصيل الديون المترتبة على الدول النامية مع فوائدها باستثناء بعض الحالات الـتي تـسقط فيهـا بعـض الـدول جـزءاً مـن ديونهـا المترتبـة على بعض الدول الفقيرة أو الأشد فقراً في العالم.

ولا تزال حتى تاريخه الدول المدينة غير قـادرة علـى تـشكيل مجموعـة أو فريق تفـاوض واحد يمثل مـصالحها الاقتـصادية الكليـة في مواجهـة سياسـات الـدول المتقدمـة والمؤسـسات المالية الدولية، بل تقوم بإجراء مفاوضاتها مع هذه الدول والمؤسـسات الماليـة بـصورة إفراديـة مما يضعف موقفها التفاوضي معها. مع أنه لابد من توحيـد سياسـات الـدول الناميـة وخاصـة المدينـة منهـا في مواجهـة تحـديات وسياسـات المؤسـسات الدوليـة الماليـة وحكومـات الـدول المتقدمة ومجموعاتها المصرفية والشروط المهينة التي تضعها أمام الدول النامية من سياسـات إصـلاح اقتـصادي ومـالي وضـريبي، وتحريـر تجـاري، مـع رفـض جدولـة ديـون بعـض الـدول، وهـذه الـشروط تحـد مـن سـيادة هـذه الـدول في اعتمـاد الـسياسات والـبرامج والخطـط الـتي تراهـا مناسبة لعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية فيها.

المصدر الثالث - معونات ومنح الحكومات الأجنبية:

إن معونـات ومـنح الحكومـات الأجنبيـة تـشابه القـروض المقدمـة مـن المؤسـسات الماليـة الدولية والمصارف التجارية العالمية من حيث التدخل في الـسياسات الاقتـصادية ووضـع بعـض الشروط السياسية التي تنتقص من سيادة الدولـة الوطنيـة وتجعـل هـذه الأخيرة تابعـة للدولـة المانحة. كما أن المعونات والمنح المقدمة للدول النامية لا تتناسب نهائياً مع برامجها وخططها الطموحة في التنمية والتي تحتاج إلى تدفقات نقدية داخلة كبيرة وإلى توطين تقانات متقدمة من جهة ثانية.

وفي العادة فإن المنح والمعونات المقدمة من الحكومات الأجنبية تكون على شكل معونات مادية وفنية واستقدام خبراء من البلد المانح لإجراء دراسات وتقديم استشارات بتكاليف باهظة جداً مما يفقد المنحة أو المعونة معناها وبعدها الاقتصادي أو الفني الحقيقي بالنسبة للدولة المتلقية. وفي حالات كثيرة تستخدم الحكومات المتلقية المعونات والمنح الأجنبية لزيادة الإنفاق الحكومي الإداري مما يستبعد أي أثر تنموي لهذه المعونات والمنح. وأحياناً تكون المنح على شكل سلع وخدمات تقدم للدول النامية بأسعار مرتفعة نسبياً.

وبشكل عام لا يمكن الاعتماد كثيراً على المعونات والمنح المقدمة من الحكومات الأجنبية لتمويل برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول النامية في ظل شروطها التي تمس السيادة الوطنية.

ثانيا – المحاسبة الدولية :[1] *International Accounting*

تتصل الإدارة المالية على المستوى المحلي والدولي بعملية اتخاذ قرارين هامين وهما: قرار التمويل وقرار الاستثمار. والقرار الأول يتصل بعملية البحث عن مصادر الأموال وتأمينها لضمان تنفيذ الأعمال والبرامج المرسومة للشركة، سواء كانت هذه المصادر داخلية أم خارجية. والقرار الثاني يرتبط بكيفية استخدام الأصول المالية لتحقيق أعلى عوائد ممكنة من خلال الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة.

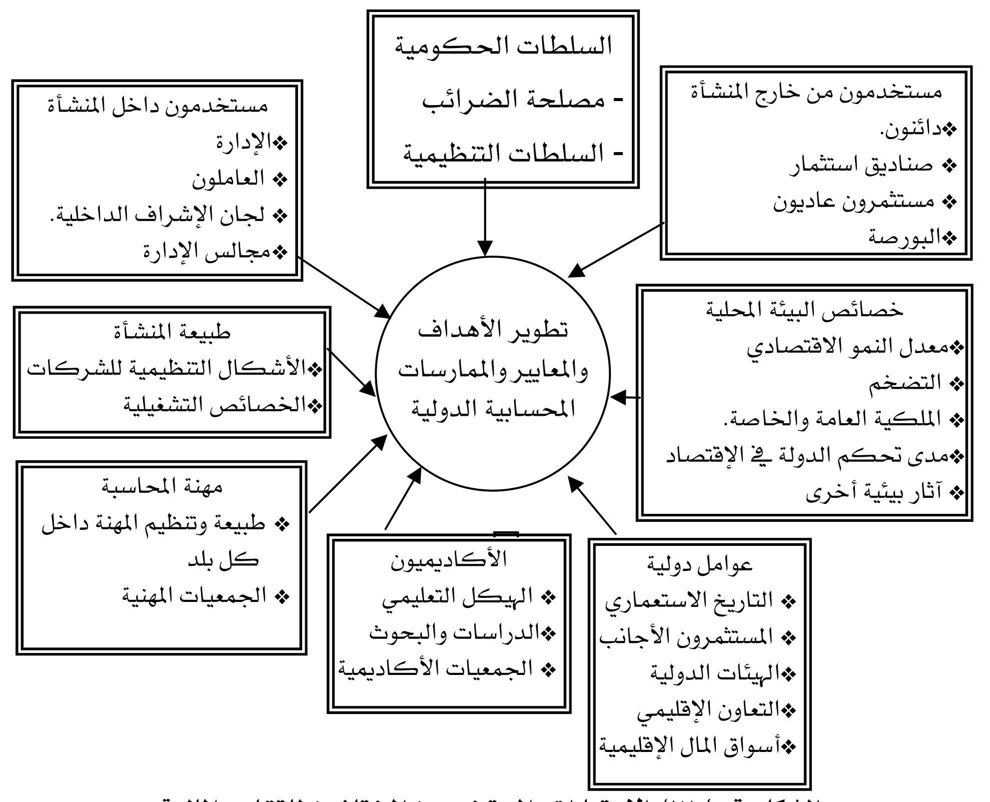
وكما هو معلوم فإن عملية اتخاذ أي قرار مهما كان نوعه تحتاج إلى العديد من البيانات والمعلومات عن المصادر المالية ومركزها ودرجة موثوقيتها وكفاءتها في تأمين رأس المال المطلوب في الوقت والكمية المناسبين وفي إطار تكلفة معقولة. لذلك كان لابد من توفر جهاز محاسبي يقوم بتجميع وتحليل البيانات والمعلومات عن الاستخدامات والإيرادات المالية في المجالين الداخلي والخارجي. إذن المحاسبة تقدم للإدارة المالية ما تحتاجه من معلومات وبيانات عن التكاليف التشغيلية والأرباح والخسائر والأرصدة المالية وغير ذلك لكي تقوم بدراسة وتحديد التدفقات النقدية الداخلة والخارجة. لهذا نلاحظ في العديد من الدول أنه يتم ضم قسم المحاسبة إلى الإدارة المالية رغم خصوصية وتباين أعماله

(١) تم الاعتماد في إعداد هذا الفصل على الإدارة المالية الدولية من كتاب " مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية " المؤلف الدكتور أحمد الأحمد بتصرف/ دار المريخ السعودية، الرياض، ٢٠٠١.

عن طبيعة عمل الإدارات المالية من الناحية الوظيفية، ولهذا فإن أهمية المحاسبة في تدقيق ومراجعة الحسابات المالية يعتبر ذا أهمية كبيرة بالنسبة لإدارات المؤسسات والشركات الدولية.

بما أن جهاز المحاسبة مسؤول عن تجميع وتحليل كافة البيانات المالية وعن نشاطات الأعمال الداخلية والخارجية بالنسبة للشركات والمنظمات الاقتصادية فإن ذلك يؤدى إلى تشعب وتعقيد العمل المحاسبي نظراً لكثرة عدد الأفراد والإدارات التي تتعامل مع تقارير المحاسبة من دائنين ومساهمين وسلطات رسمية وأجهزة رقابية ومراجعي ومدققي ومفتشي الحسابات.ناهيك عن مسألة التعامل بعملات أجنبية مختلفة تتغير أسعار صرفها باستمرار وفقاً لعوامل اقتصادية وسياسية متعددة. وهذا يستدعي إمكانية وضرورة إيجاد مجموعة من المعايير المحاسبية الدولية المتعارف عليها وربما الموحدة أو المشتركة بين العديد من الدول من أجل تسهيل مهمة المقارنة والتقويم المالي. صعوبة عملية وضع معايير محاسبة دولية مشتركة تتأثر من تعدد وكثرة مستخدمي هذه المعايير والبيانات والتقارير المحاسبية الصادرة عن الأجهزة المختصة بالإضافة إلى مجموعة عوامل واعتبارات موضحة في الشكل رقم /١٧/.

تختلف الطريقة المحاسبية في التعامل ما بين الشركات العامة والخاصة وذات الحجوم الكبيرة والمتوسطة والصغيرة، وكذلك حسب طبيعة ونوع الصناعة أو النشاط الاقتصادي. وتختلف الحاجة إلى المعلومات المحاسبية أيضاً ما بين شركة مملوكة للدولة وأخرى تابعة للقطاع الأهلي على اعتبار أن المنظمات الحكومية تحكمها مجموعة من الأنظمة والقوانين واللوائح التي تحدد طبيعة العلاقات المحاسبية والمالية وكيفية مسك الحسابات وإجراء التدقيق والمراجعة والتفتيش على الحسابات وغير ذلك من قبل أجهزة الرقابة المالية المركزية أو الفرعية. فيما هذا النوع من المتطلبات غير وارد بالنسبة لمؤسسات القطاع الخاص إلا في حدود المعلومات اللازمة للدوائر الجمركية والمالية لتحصيل الرسوم والضرائب على الأرباح.



الشكل رقم / ١٧/ الاعتبارات والمستخدمون المختلفون للتقارير المالية

د. أحمد أحمد ص. / ٣٤٠/

إذن المنظمات الاقتصادية الحكومية مطالبة بتطبيق المعايير المحاسبية المعتمدة حكومياً ،وقد بدأت تنتشر منذ سنوات كثيرة معايير محاسبية دولية تتقيد بها العديد من المنظمات العامة والخاصة وعلى وجه التحديد تلك التي تقيم علاقات اقتصادية خارجية من خلال عمليات الاستثمار المباشر وغير المباشر أو عن طريق التصدير إلى الأسواق الدولية ، حيث أن هذه المعايير يتم اعتمادها من قبل المؤسسات المالية الدولية والمصارف التجارية العالمية عند اللجوء إلى تقويم نشاطات بعض الشركات في الدول النامية مثلاً للتحقق من موثوقيتها ومن ملاءمتها وقدرتها على تسديد القروض والاستحقاقات الأخرى المترتبة عليها في حال وجودها ، أو عند التفكير بتقديم القروض لها.

وفي عالم اليوم فإن الشركات المسجلة في البورصات العالمية الرئيسية مطالبة بالإفصاح المالي والمحاسبي وذلك لإعطاء المتعاملين معها بيانات حقيقية وغير مشوهة عن واقع هذه الشركات.

كما وتحاول لجنة المعايير المحاسبية الدولية وبعض مراكز الأمم المتحدة المتخصصة وضع وتنميط وتوحيد مقاييس محاسبية على المستوى الدولي وتطوير ما هو قائم منها في أيامنا هذه. أما على مستوى مجموعة دول الاتحاد الأوروبي فقد أصدرت تعليمات حول كيفية وشكل إخراج الموازنات السنوية وحسابات الأرباح والخسائر والمتاجرة، لكنها لا تزال طوعية وغير ملزمة التنفيذ. على صعيد البلدان العربية تم تأسيس المجمع العربي للمحاسبين القانونيين العرب الذي يعمل على وضع معايير موحدة، وتجري دورات تدريبية وامتحانات لتأهيل المحاسبين القانونيين على مستوى العالم العربي كله بالتعاون مع بعض المؤسسات والمنظمات المحاسبية والمالية العالمية.

في الآونة الأخيرة تقدمت لجنة المعايير المحاسبية في لندن باقتراحات هادفة لتطوير ووضع معايير محاسبية مشتركة يمكن تطبيقها على صعيد كافة الدول. وهذه الاقتراحات تمت دراستها في المنظمة الدولية لإدارة البورصات، ومنذ عام ١٩٩٩ بدأ الكثير من دول العالم بتطبيق هذه المعايير، لكن بعض الدول كالولايات المتحدة الأمريكية اعترضت على هذه المعايير بحجة أنها غير دقيقة وغير كافية على اعتبارأن المعايير المطبقة لديها، أي في الولايات المتحدة، أكثر دقة من تلك المقترحة من لجنة المعايير المحاسبية الدولية. وبالتالي لابد من العمل على تطوير هذه المعايير لجعلها تتفوق على المعايير المعمول بها في أمريكا لكي تقوم هذه الأخيرة باعتمادها لدى شركاتها وأسواقها المالية.

أهم المشكلات التي تواجه المحاسبة الدولية:

١- تحويل العملات الأجنبية المختلفة: تواجه غالبية الشركات الدولية التي تتعامل مع مجموعة من العملات الأجنبية مشكلة تحويل هذه العملات إلى عملتها الوطنية أوالى إحدى العملات الدولية وذلك نظراً لاختلاف وتباين أسعار صرف هذه العملات من فترة لأخرى ومن بلد لآخر. حيث أن السياسات المالية والنقدية التي تعتمدها مختلف الدول ليست واحدة. وبالتالي فإن التعاملات الآنية وخاصة الآجلة منها عرضة للارتفاع والهبوط وفق ارتفاع أو هبوط أسعار صرف العملات الأجنبية مما يقود إلى تحقيق إما خسائر أو أرباح خلال هذه الفترة للشركات المتعاملة دولياً. والسؤال الذي يطرح نفسه هنا كيف تتم تسوية هذه التعاملات بين الشركات والدول وعلى أساس أي أسعار؟ هل الأسعار السائدة في بلد المصدر أم المستورد؟ هل ستعتمد أسعار الصرف أثناء عقد الاتفاق أم عند تنفيذه؟ عادة يتم ترحيل قيم الارتفاع أو الانخفاض إلى حسابات الأرباح والخسائر لدى الشركة الأم على

أساس طريقة السعر الجاري، حيث يصار إلى تقويم قيم الأصول والخصوم الخارجية وفقاً لسعر الصرف الجاري، ويمكن ضرب كل بنود الحساب الأجنبي بسعر الصرف الحالي. وهناك أيضاً طريقة أخرى يطلق عليها الطريقة الوقتية والتي يتم بموجبها معاملة كافة الأصول والخصوم على أساس سعر الصرف الجاري، لكن الأصول الثابتة تعامل على أساس التكلفة التاريخية.

٢- طريقة الحسابات المجمعة: حيث تفرض بعض الدول على شركاتها التي تمتلك أكثر من ٥٠٪ من أصولها أن تقدم حساباً واحداً مجمعاً لجميع الشركات المملوكة لها. وبهذا فإن الشركة متعددة الجنسية تقدم حسابات ختامية موحدة في إطار الميزانية العمومية وحساب الأرباح والخسائر، ويتم احتساب المعايير التجارية المالية الأخرى على هذا الأساس بما في ذلك احتساب الضرائب.

٣- الاقتطاعات: الأرباح السنوية التي تتحقق من نشاط الشركة خلال عام يتم توزيعها في اجتماع الجمعية العمومية للشركات المساهمة أو بقرار من مجلس الإدارة، حيث توزع الأرباح وفق نسبة معينة على إعادة الاستثمار وعلى المساهمين وتخصص نسبة معينة يتم اقتطاعها وتخصيصها للحالات الطارئة ولمكافآت الإدارات المتميزة والأشخاص المتفوقين في الإنتاج والإدارة والخدمات، كما أن بعض الشركات تخصص نسبة معنية كل عام من أرباحها لأغراض الخدمات الاجتماعية والضمان الصحي للعاملين لديها لا تخضع للضريبة التي تفرض عادة على الأرباح السنوية.

٤-التضخم: تختلف أساليب التعامل مع نسب التضخم السنوية من بلد لآخر من حيث آثره على قيم الأصول والخصوم، حيث تستخدم غالبية الدول المتقدمة طريقة التكلفة التاريخية الأصلية في احتساب قيمة الأصول والخصوم الجارية وكذلك الأمر بالنسبة للمخزون من المواد الأولية ونصف المصنعة وتامة الصنع. بينما توجد شريحة أخرى من الدول تعدل قيم أصولها وخصومها بصورة سنوية في ضوء معدلات التضخم الفعلية. إن استخدام التكلفة التاريخية الأصلية يساعد في تضخيم قيم الأرباح إذا كان حجم المواد المستخدمة في الإنتاج كبيراً وقد ترافق مع زيادات سعريه بعد الإنتاج.

٥- المكاشفة والشفافية في المعاملات المالية والمحاسبية: في العديد من الدول كاليابان مثلاً توجد أنظمة تفرض على الشركات والإدارات الحكومية وغير الحكومية الإفصاح عن المعلومات والبيانات المالية. إن هذا الأمر يساعد في تقويم أداء الشركات من قبل

الجمهور ووسائل الإعلام وأجهزة الرقابة ومن قبل الدوائر الحكومية. في الوقت الذي لا تتعرض فيه شركات أخرى للإفصاح عن البيانات المالية الخاصة بها إلا في الحدود التي تراها مناسبة لها.أما الشركات المسجلة في سوق الأوراق المالية فيتوجب عليها أن تعلن باستمرار عن قوائمها المالية لكي يتعرف المساهمون على حقيقة الأوضاع فيها. أي أن الاتجاه العام على المستوى الدولي هو الميل المتزايد نحو المزيد من الشفافية التي تعتبر شرطاً رئيسيا من شروط الإصلاح المالي الذي أصبحت تطلبه المؤسسات المالية الدولية والمصارف التجارية العالمية وشريحة واسعة من المستثمرين المحليين والأجانب.

وتتباين الأنظمة والقوانين بالنسبة للممارسات المالية والمحاسبية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمعطيات التاريخية وبالبيئة الثقافية والاقتصادية والقانونية السائدة.

الرقابة المالية في الأعمال:

يعتبر النشاط الرقابي من المسائل الهامة في الأعمال الدولية، حيث تقوم أجهزة الإدارة العامة والمحاسبية في الشركات بدراسة وتحليل التقارير المالية الواردة إليها بصورة دورية من كافة الفروع والدوائر والأقسام المحاسبية المسئولة عن إعداد هذه التقارير. كما وتعتمد الأجهزة الرقابية على تقانات المعلومات وشبكات الاتصال في الحصول على البيانات المالية الخاصة بالشركة وفروعها الداخلية منها والخارجية. وفي العادة لا تختلف الأساليب الرقابية المتبعة في الأعمال الدولية عن الأساليب المتبعة في الرقابة المالية بالنسبة للأعمال المحلية إلا في حالات تقتضيها بعض الأنظمة والقوانين السائدة في بعض البلدان المضيفة.

والمسائل التي تهتم بها أجهزة الرقابة المالية على النشاطات الدولية هي التالية:

★ ما هي العملة التي ستستخدم في المعاملات المالية وإعداد الكشوفات والحسابات والتقارير الخاصة بكافة نشاطات الشركة؟ وقد درجت العادة أن تستخدم الشركات الدولية عملة البلد الأم في إعداد حساباتها وقوائمها المالية، لكن بعض الشركات المتعددة الجنسية بدأت تعتمد على العملات المحلية في إعداد قوائمها المالية. في ذات الوقت نجد أن الشركات الأوروبية بعد إنشاء العملة الخاصة بها بدأت تتعامل على أساس اليورو في علاقاتها مع بعضها البعض وحتى مع بقية دول العالم.

- ★ ما هي طبيعة الكفاءات والقدرات الفنية والأساليب التعاقدية التي ستستخدم في الأعمال المالية والمحاسبية لدى الشركات الدولية؟ وهذا الأمر يتوقف على إمكانات الشركة المالية والإدارية والتقانية وخبراتها في هذا المجال،وعلى طبيعة الصناعة ومدى تقدمها ، وعلى قدرة الأجهزة المحلية في البلد المضيف.
- ★ كيفية تسوية التعاملات المالية فيما بين الشركة وفروعها وأقسامها الداخلية والخارجية ؟ وما هي الأسعار التي ستعتمد ، هل الأسعار السائدة في السوق أم يتم التعامل على أساس أسعار خاصة داخلية بالشركة وإدارتها وفروعها المختلفة ؟
- ★ العمل على توحيد أشكال التقارير المالية والقوائم المحاسبية والاستمارات الداخلية فيما بين الشركات وفروعها وإداراتها وأقسامها الداخلية والخارجية ، وكذلك توحيد المعايير المحاسبية المستخدمة والمؤشرات التقويمية لقياس مستوى أداء المنظمة وفروعها بشكل عام.

الضرائب : Taxation

لعل مسألة الضرائب من الموضوعات التي تهتم شركات الأعمال الدولية بدراستها عندما تفكر بممارسة نشاطاتها في بلدان خارجية ، حيث ستبحث عن الدول التي تقدم إعفاءات كلية من الضرائب والرسوم الجمركية على الإنتاج والمستوردات والصادرات من أجل جذب واستقطاب المزيد من الاستثمارات الخارجية إليها ، شريطة أن تتوفر الشروط والعوامل الأخرى المناسبة في ظل بيئية استثمارية مشجعة. وفي حال حتمية تحمل الضرائب لصالح الدولة المضيفة فإن الشركات الدولية ستبحث عن تلك التي تكون معدلات هذه الضرائب في حدودها الدنيا. وقد تلجأ الشركة إلى تحديد شكل الاستثمار (تصدير، ترخيص، عقود إدارة، استثمار مشترك، ملكية تامة) في ضوء نسب الضرائب المفروضة على كل شكل من هذه الأشكال في البلد المضيف ونظراً لأهمية الضرائب من وجهة نظر الشركة الدولية والدولة المضيفة فإننا سوف ندرسه من الجوانب التالية:

١- الضرائب التي تفرضها الحكومات الوطنية وهي:

أ- ضرائب مداخيل الأفراد وشركات الأعمال: تعتمد غالبية البلدان المتقدمة على الضرائب المباشرة وغير المباشرة في الحصول على إيرادات الخزينة لديها ، وتستخدم أساليب متشددة وتعتمد قوانين قاسية في محاسبة ومعاقبة الأفراد والشركات في حال تهربهم من

دفع الضرائب المستحقة عليهم. وتختلف نسب الضرائب التي تدفعها الشركات لخزينة الدولة من بلد لآخر، حيث النسبة الأعلى بين الدول المتقدمة هي من نصيب كل من كندا والدنمارك حيث تبلغ ٤٣٪ من الأرباح و ٤٠٪ في ايرلندا و١٧٪ في هونج كونج، بينما في بقية الدول المتقدمة أيضاً تتراوح ما بين ٢٥٪ في فنلندا و ٣٧٪ في اليابان.

وبعض الدول أيضا تقلص من نسبة الضريبة المفروضة على الأرباح الموزعة على اعتبار أنها ستخضع ثانية للضريبة على دخل الأفراد بشكل شخصي عند توزيعها. اما على صعيد الدول النامية فإن هناك العديد من الدول التي تفرض ضرائب محدودة جداً (وحتى معدومة في بعض الدول)على الشركات المحلية كدول مجلس التعاون الخليجي والتي تفرض ضرائب منخفضة نسبياً على الشركات الأجنبية. والدول النامية متوسطة الدخل مثل كوريا والمكسيك وإندونيسيا فإن معدل الضرائب على الأرباح فيها يتراوح بين ٣٠ – ٣٥٪ في ذات الوقت تحاول العديد من الدول كما ذكرنا أن تقدم إعفاءات ضريبية كاملة أو تخفيضات كبيرة على أرباح الشركات الاستثمارية الأجنبية لديها، أو أن تقوم بإعفائها لمدة ما بين ٥-٧ سنوات كلياً من ضرائب الأرباح كما هو الحال في سورية من خلال قانون الاستثمار رقم /١٠/ لعام ١٩٩١ وتعديلاته. بالرغم من تقديم هذه الإعفاءات أو التخفيضات الضريبية على الأرباح في الدول النامية فإن تدفق الاستثمارات الخارجية إليها ما يزال لا يشكل إلا نسبة ضئيلة إلى إجمالي الاستثمارات العالمية. ونحن نرى أن إلغاء الضريبة أو الإعفاء منها ليس له ما يبرره بالمطلق، لكن توفير الظروف والشروط والمناخات الاستثمارية الإيجابية المحفزة على الاستثمار الخارجي مثل تبسيط إجراءات تأسيس الشركات وتجاوز العراقيل والقيود الإدارية وإلغاء القيود على التحويلات المالية وتوفير البنية التحتية المناسبة وغير ذلك سيكون لها من وجهة نظرنا تأثير كبير على جذب الاستثمارات بالقياس مع الإعفاءات الضريبية.

ب- ضريبة القيمة المضافة: وهذا يعني بأن التاجر أو المستهلك أو المنتج يدفع الضريبة لمرة واحدة بمقدار القيمة المضافة التي تولدت لديه من خلال جهوده التي يبذلها (بالنسبة للصناعي والتاجر)، أما المستهلك النهائي فيدفع ما يسمى بالضريبة على المبيعات أثناء شرائه لاحتياجاته السلعية. بمعنى آخر إن المنتج الذي يستورد مستلزمات إنتاج بقيمة /١٠٠,٠٠٠ / دولار تحولت إلى / ١٥٠,٠٠٠ / دولار بعد التصنيع فإنه يتحمل ضريبة على مبلغ الـ / ٥٠٠٠٠/ دولار فقط التي ساهم في تكوينها، وفي هذه الحالة لا تتكرر الضريبة

إلا مرة واحدة. وبالتالي لا تفرض ضريبة على ضريبة كما يحدث في ضريبة المبيعات اليومية. وضريبة القيمة المضافة تساهم في تشجيع التصدير لأنه يتم استرجاع كامل قيمتها عند خروج البضاعة من حدود الدولة إلى الخارج، كما أنها أكثر عدلاً من سواها من أشكال الضرائب لأنها لا تميز بين مختلف النشاطات. في الوقت الذي يعتقد البعض بأن الضريبة على القيمة المضافة تزيد من معدلات التضخم ولا تميز بين أصحاب الدخول العليا والدنيا، بينما النظام الضريبي العادل من وجهة نظر هؤلاء هو ذلك الذي يعتمد على نسب الضريبة التصاعدية على أرباح الشركات.

كانت أولى تطبيقات الضريبة على القيمة المضافة في دول أوروبا الغربية منذ العقد السادس من القرن الفائت، وبدأ ينتشر تطبيقها في العديد من الدول الآسيوية والعربية، حيث بدأت الاستعدادات لتطبيقها في كل من مصر ولبنان، وتدرس إمكانية اعتماد هذا الأسلوب في دول مجلس التعاون الخليجي وبعض الدول العربية الأخرى.

جـ- الضرائب المؤجلة: تلجأ بعض الدول إلى عدم تحميل شركاتها التي تعمل في الخارج أية ضرائب طالما أن هذه الشركات تمارس نشاطاتها في البلدان الأجنبية، لكن عندما يتم تحويل الإيرادات من الشركات الخارجية المستقلة إلى الشركة الأم في الوطن الأصلي فإنه يتوجب على هذه الشركات دفع مستحقاتها من الضرائب على الأرباح بما يتماشى والأنظمة والقوانين الضريبية السائدة. والغاية الأساسية من تأجيل الضرائب هي إعطاء أطول فرصة ممكنة للشركات المستقلة الخارجية التابعة للشركة الأم لتمارس نشاطاتها في الدول المضيفة طالما أن قوانين وأنظمة هذه الأخيرة تسمح بذلك.

د- الازدواج الضريبي: والازدواج الضريبي يعنى قيام الشركة المستقلة التي تعمل في الخارج بدفع الضريبة المتوجبة عليها في البلد المضيف، إضافة إلى قيام الشركة الأم في الموطن الأصلي بتحمل ضريبة إضافية عن إيرادات الشركات المستقلة التابعة لها في الخارج لمصلحة الدولة الأم. لهذا تسعى الشركات والدول معاً لإبرام اتفاقيات حول منع الازدواج الضريبي بحيث يكتفي بدفع الضريبة مرة واحدة في البلد المضيف مثلاً.

هـ- الاتفاقات الضريبية: من اجل تشجيع الاستثمار واستبعاد الازدواج الضريبي تقوم الدول وبشكل ثنائي بتوقيع اتفاقية تخفيض الضرائب المتوجبة على الأفراد والمستثمرين من البلدين شريطة التعامل بالمثل، وترتبط سورية مع العديد من الدول العربية والأجنبية بهذا النوع من الاتفاقيات، وهو شائع في مختلف دول العالم.

٢- التخطيط الضريبي:

تهتم كثيراً الشركات الدولية بمسألة التخطيط الضريبي، حيث تقوم الإدارات المالية في هذه الشركات ومنذ إعداد الدراسات الأولية عن الجدوى الاقتصادية بتحديد أبعاد وآثار سياسات الضرائب والنسب المعتمدة في الدول المضيفة على أرباح الشركات الأجنبية، مع تحديد نسبة الضريبة المتوجبة الدفع في بلد الشركة الأم. لهذا فإن مخططي الضرائب قد يقترحون اختيار الشكل التنظيمي المناسب للشركة الذي تكون نسبة الضرائب المفروضة بموجبة داخلياً وخارجياً هي الأدنى. في نفس الوقت فإن الشركات الاستثمارية الخارجية وخاصة المتعددة الجنسية فإنها تختار البلدان التي تكون معدلات الضريبة المفروضة على الأرباح فيها منخفضة نسبياً إذا توفرت بقية الشروط الأخرى المناسبة للاستثمار، وهذا كله يدخل في صلب التخطيط الضريبي الهادف إلى إيجاد الأساليب المشروعة لتخفيض العبء من خلال البحث عن منافذ الإعفاءات. كما وتستخدم بعض الشركات سياسات التسعير الداخلي للسلع المتداولة بين الشركة الأم والشركات التابعة لها خارجياً عن طريق رفع سعر السلع الوسيطة المستوردة لتقليص قيمة الدخل كمطروح للضريبة لدى البلد المضيف.

ثالثا – الإدارة المالية الدولية:

١- طرق التمويل:

يتم تمويل الشركات الدولية عادة عن طريق:

أ- التمويل بالدين:

بالإضافة إلى مصادر التمويل التي أشرنا إليها في مقدمة هذا الفصل وهي المؤسسات المالية الدولية، والقروض المصرفية من الحكومات الأجنبية والبنوك الإقليمية والعالمية، المساعدات والمنح المقدمة لبعض الدول النامية أصبح بإمكان الشركات الدولية أن تصدر وتطرح سندات مقومة بعملات أجنبية مختلفة يتم تداولها في الأسواق العالمية. وبالتالي لم تعد هناك مشكلة حقيقية في تأمين القروض والاستثمارات لدى الدول والشركات إذا توفرت عناصر الاستثمار الجاذبة وضمن العائد المجزي على هذه الاستثمارات مع تقليص درجات المخاطرة إلى أدنى حد ممكن. حيث تشير بعض الإحصائيات إلى أن صافي القروض المقدمة من البنوك الخارجية بلغت /٤٦٥/ بليون دولار عام ١٩٩٧، وقيمة الإصدارات من

السندات والأوراق التجارية الأخرى بلغت /٥٧٥/ بليون دولار عن نفس العام مقابل /١٦٥/ و/ ١٠٧/ بليون دولار في عام ١٩٩٢. أي أن حجم القروض التي تقدمها البنوك والسندات التي تصدرها الشركات قد تضاعفت حوالي ثلاث مرات للقروض وأكثر من خمس مرات بالنسبة للسندات والأوراق التجارية خلال خمس سنوات فقط.

كما اتسع مؤخراً حجم التعامل بالعملات اليوروبية على اعتبار أن الفارق بين سعر فائدة الإيداع والإقراض ليس كبيراً، وسعر الفائدة المستخدم في هذه الحالات هو ما يطلق عليه ليبور (Libor) أي سعر الفائدة في سوق لندن للمعاملات بين البنوك. وفي حالات كثيرة تكون حاجة إحدى الشركات أو الدول كبيرة لدرجة أن مصرفاً واحداً غير قادر أو لا يجازف في تقديم كامل قيمة القرض، لذا تشترك مجموعة مصارف لتقدم القرض المطلوب للمقترض، وتسمى هذه العملية الديون المشتركة (المسندة) التي يشرف عليها في العادة مصرف واحد يسمى المصرف القائد الذي يسأل عن مسائل ترتيب وتنظيم القرض ويتحمل الجزء الأكبر منه.

بالإضافة إلى ما تقدم هناك السندات الأوروبية وهي عبارة عن أدوات إقراضية متنوعة من حيث فترة الاستحقاق كالسندات قصيرة أو متوسطة الأجل، وتختلف أيضاً من حيث سعر الفائدة إذ أن بعضها ثابت والآخر متغير وفقاً لحركة السوق واتجاهاته صعوداً وهبوطاً. كما توجد بعض الأوراق المالية والسندات التي تمثل ديناً على الشركة القابلة للتحول إلى أسهم في ملكية هذه الشركة.

ب- التمويل بواسطة حقوق المساهمين:

لا تعتبر القروض التي تحصل عليها الشركات الدولية المصدر الوحيد في تمويل عملياتها، حيث يساهم المساهمون في الشركة بتأمين احتياجاتها من السيولة النقدية في إطار ما يسمى بحقوق المساهمين. والمصادر تشير إلى أن الشركات الأوروبية لا تعتمد إلا في حدود ٥٠٪ على القروض المصرفية بينما النسبة المتبقية تغطيها حقوق المساهمين، بينما الأمر يختلف في مجموعة الدول الآسيوية وعلى رأسها اليابان التي تركز في علاقاتها المالية على المصارف التي تبلغ مساهمتها في تمويل شركاتها الوطنية بحدود ٨٠٪، وهذا يتطلب أن توجد علاقات وثيقة بين إدارات الشركات المقترضة والمصارف اليابانية، رغم أنه في السنوات العشر الماضية ونتيجة للسياسات المالية المتبعة في اليابان أصبح وضع المصارف

حرجاً نظراً لعدم قدرة المقترضين على سداد مستحقاتهم للمصارف وخاصة في القطاعات العقارية.

وهناك مصدر آخر للتمويل بالنسبة للشركات الدولية ومتعددة الجنسية ألا وهو قيام هذه الشركات بطرح أسهمها وسنداتها خارج البورصات المحلية ويتزايد عدد الشركات من هذا النوع باستمرار.

سبق وأشرنا أيضاً إلى وجود ما يسمى بالصناديق الاستثمارية (صناديق التقاعد، الودائع، صناديق شركات التأمين...) التي تستثمر أموالها في أسهم شركات دولية مختلفة داخل وخارج حدودها الإقليمية. وهذا يعتبر مصدراً إضافيا لتمويل الشركات العالمية. كما أن سماح إدارات البورصات بدخول الأجانب إلى أسواقها والتعامل مع أوراقها المالية وسنداتها سيولد مصدراً من مصادر تأمين رأس المال المطلوب ويقود إلى أن الشركات متعددة الجنسية ستصبح متعددة الجنسية أيضاً من حيث حقوق الملكية.

٢- إدارة التدفقات النقدية:

بما أن الإدارة المالية تمثل ذلك النشاط الهادف إلى التحكم بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة والعمل على تأمين الأموال المطلوبة واستخدامها بشكل رشيد لتعظيم العوائد التي يمكن الحصول عليها وبما يحقق الأهداف القريبة والبعيدة للشركة فإن هذا يتطلب من الإدارة المالية في الشركة أن تدير بإحكام التدفقات النقدية الخاصة بتعاملاتها في إطار برامجها وخططها الحالية والمستقبلية للاستفادة من كافة الفرص المتاحة أمامها. والتدفقات النقدية التي لابد من إدارتها بمنتهى الرشد والعقلانية هي:

أ- إدارة التدفق النقدي الداخلي:

بما أن الشركة تمتلك فروعاً داخلية وخارجية، وقد تتبع لها شركات كثيرة مستقلة منتشرة في العديد من دول العالم كما هو الحال بالنسبة للشركات متعددة الجنسية فإن الإدارة المالية المركزية معنية بعملية إجراء المناقلات والتحويلات المالية الفائضة لدى بعض الشركات والفروع لصالح تلك الفروع التي هي بحاجة إليها خلال فترة محددة، وذلك بهدف توفير رأس المال اللازم وتخفيض تكلفته وضمان تشغيله وتدويره باستمرار دون توقف. كما أن الشركة الأم ومن خلال الأموال المحولة إليها من الفروع والشركات المستقلة على شكل أرباح سنوية يمكنها تقديم الأموال اللازمة لفروع أخرى هي بحاجة

إليها لقاء فوائد قد تكون رمزية. وقد تلجأ بعض الفروع لمساعدة شقيقاتها في بلدان أخرى من خلال قيامها بالاقتراض من موطنها في البلد المضيف إذا كان سعر الفائدة قليلاً نسبياً لصالح شركة أخرى في بلد آخر يكون سعر الفائدة فيه مرتفعاً نسبياً.

باختصار يتوجب على الإدارات المالية المركزية والفرعية وفي إطار من التنسيق والتعاون والتكامل أن تقوم باستخدام أكثر الأساليب مرونة في إدارة التدفقات النقدية بشكل مدروس وبما يتماشى مع الأهداف العامة للشركة الأم.

ب-إدارة رأس المال العامل:

كما هو معروف فإن رأس المال العامل لدى الشركة يشتمل على : رصيد الحسابات الجارية للشركة لدى المصارف أو في خزينتها الخاصة والمخزون السلعي من البضائع الجاهزة ونصف المصنعة والمواد، والديون المستحقة للشركة على الغير والالتزامات المترتبة على الشركة لصالح الغير. ونظراً لاختلاف الأنظمة والقوانين الحكومية السائدة في البلدان التي للشركة الدولية فروع فيها، وخاصة تلك التي تضع بعض القيود على عمليات التحويل، ولأسباب تعود لاختلاف معدلات التضخم وتباين وتغير أسعار صرف العملات فإن إدارة رأس المال العامل تصبح أكثر تعقيداً وتحتاج إلى طواقم مالية –فنية مؤهلة تأهيلاً عالياً لتقوم بإجراء التسويات المطلوبة في أوقاتها المحددة.

❖ **<u>ولهذا فإن الإدارة المالية للتدفقات النقدية الجارية (السائلة) يجب أن تدرك بشكل جيد ما يلي:</u>**

معرفة الاحتياجات الفعلية خلال فترة عام كامل للشركات والفروع الخارجية ولمركز الشركة الأم من التدفقات النقدية الداخلة لتغطية التزاماتها وفي سبيل تنفيذ خططها وبرامجها السنوية.

القيام باختيار الأساليب والطرق القانونية والنظامية لتحويل السيولة الزائدة أو لتوفير الاحتياجات الطارئة أو الشركات المستقلة التابعة للشركة في الموطن الأصلي، وكذلك الأمر بالنسبة لتحويل الأموال إلى الشركة الأم التي تقوم بدورها بإعادة توزيعه وفق سياساتها المعتمدة.

تحديد الأقنية الاستثمارية المناسبة للفوائض في الأموال على صعيد الاستثمار الداخلي أو الخارجي بالنسبة لأموال الشركة الأم والشركات والفروع التابعة لها.

وبناء على ذلك فإن كل إدارة مالية على مستوى الأصول والفروع من الشركات يجب أن تسهر على إعداد خطة مرنة لمصادر أموالها وأوجه إنفاقها خلال مدة لا تقل عن سنة توزع على شكل برامج شهرية ويومية من خلال مجموعة من القوائم المالية والموازنات الأولية التي تحدد الاحتياجات الحقيقية للأموال من أجل سداد الاستحقاقات المترتبة على الشركة في مواعيدها المحددة مثل سداد قيمة الفواتير وأقساط القروض وفوائدها وأثمان الاستجرارت من المواد الأولية ونصف المصنعة.

إلى جانب ذلك لابد من إعداد خطة وبرنامج الإيرادات المتوقعة وفق برنامج سنوي محدد بالنسبة للتحصيلات من المدينين واستلام قيمة المبيعات النقدية وغير ذلك. وعلى جميع إدارات الفروع والشركات المستقلة أن تقدم تقارير وكشوفات مالية دورية للمدير الإقليمي، أو للإدارة المالية في رئاسة الشركة الأم لكي تقوم هذه الأخيرة بالتعرف على الموقف المالي الخاص بكافة الشركات التابعة لها وتحديد مقدار الفوائض والعجوزات لكل منها لتقوم بدورها بمعالجة وتسوية كافة المسائل المرتبطة بالتدفقات النقدية الخارجة وبما يضمن سير النشاطات بشكل صحيح ومنسجم مع السياسة العامة للشركة الأم. وفي حالات كثيرة تفوض الإدارة المالية في المركز مداراء الفروع والشركات المستقلة بمعالجة أوضاعهم المالية وفق رؤيتهم الخاصة وفي إطار من التنسيق والتعاون والتكامل فيما بينهم وبين الشركة الأم. أما الفوائض المالية السنوية فيجب على المدراء الفرعيين تحديد الوسيلة القانونية التي تمكنهم من إيصالها إلى صندوق مركزي في الموطن الأصلي للشركة.

جـ- إدارة التسعير التحويلي:

تستخدم الإدارات المالية عادة سياسات التسعير التحويلي كأداة لتحريك الأموال السائلة فيما بين الشركات والفروع التابعة للشركة الأم من جهة وفي تعاملاتها مع الشركة في الموطن الأصلي من جهة ثانية. والسعر التحويلي كما هو معروف عبارة عن البدل أو السعر الذي تتقاضاه إحدى الشركات من إحدى شقيقاتها التابعة لنفس الشركة في الوطن الأم لقاء خدمات أو سلع أو قروض قدمتها الأولى للثانية أو بالعكس. وتتحكم في العادة الإدارات المالية في الشركة الأم بأسعار التحويل فيما بين الشركات كأن تضع سعراً أعلى من التكلفة أو من السعر السائد في السوق على خدماتها لشركاتها التابعة لكي تضمن تحويل أكبر مبلغ ممكن من المال وتحريره من الضريبة التي يمكن أن

تفرض عليه في البلد المضيف باعتباره إيرداً يستحق الضريبة. وفي حالات كثيرة تقوم الشركة الأم بتقديم تسهيلات لشركاتها الفرعية لدعم قدراتها التنافسية أمام الشركات المحلية والأجنبية الأخرى عن طريق البيع لها بأسعار متدنية بالقياس مع الأسعار السائدة في الأسواق.

وبشكل عام فإن إدارة الأسعار التحويلية الداخلية متغيرة باستمرار نظراً لتغير السياسات وأسعار الصرف وغير ذلك. فمثلاً إذا أرادت الشركة الأم أن تركز تجميع رؤوس الأموال لديها فإنها تضع أسعاراً مرتفعة لخدماتها المقدمة إلى الشركات والفروع الخارجية التابعة لها، وإذا أرادت أن تحتفظ إدارات الشركات المستقلة والفروع الخارجية بفوائضها المالية لديها فإنها تفرض عليها أسعاراً تحويلية منخفضة نسبياً انطلاقا من فكرة أن معدلات الضريبة المفروضة على الإيرادات في البلدان المضيفة هي الأقل بالمقارنة مع معدلات الضريبة لدى البلد الأصلي للشركة الأم، وهذا يعني توفير فرصة إضافية للتوسع في الاستثمارات في الأسواق الخارجية طالما أن الظروف مواتية، وعلى العكس ففي حال كون الضرائب مرتفعة في البلدان المضيفة ومنخفضة في الوطن الأصلي للشركة فإن هذه الأخيرة تقوم باعتماد السعر التحويلي العالي الذي يقلص من الفوائض المالية لدى الفروع والشركات المستقلة الخارجية باتجاه تعظيمها في المركز للتهرب من دفع الضرائب في البلد المضيف.

إن هذه المعادلة المبسطة الآنفة الذكر في اعتماد السعر التحويلي قد يكون لها مضاعفات كبيرة بالنسبة لوضع القدرة التنافسية للشركات في الخارج وخاصة في حال رفع الأسعار التحويلية التي تؤدى إلى رفع التكلفة وإضعاف القدرة على المواجهة في الأسواق الخارجية، كما أن السعر التحويلي في هذه الحالة يعتبر مضللاً ولا يعكس مستوى الأداء الحقيقي لأنه يقود إلى تخفيض أرباح الشركة في الخارج نتيجة رفع الشركة الأم أسعار خدماتها أكثر من اللازم. وهذا يستدعي اعتماد ازدواجية المؤشرات والمعايير المحاسبية التي يتم أعدادها من قبل إدارة الفرع لكي تمثل الوثائق حقيقة الواقع في حالة معينة والتي تعكس مستوي الأداء الفعلي (أي عندما يتم تحديد أسعار التحويل على أساس الأسعار السائدة في الأسواق لتظهر هذه النتيجة في الدفاتر الداخلية فقط) مقابل اعتماد وثائق أخرى توضح ارتفاع التكلفة بسبب ارتفاع السعر التحويلي من قبل الشركة الأم. لكن ازدواجية الحسابات وإمكانية كشفها من قبل المتعاملين مع الشركة ومن قبل

الحكومات الوطنية قد يعرضها للمساءلة القانونية من جهة ويفقدها مصداقيتها من جهة ثانية.

في حالات كثيرة قد تلجأ الدول المضيفة للتدخل في إعادة حسابات العمليات إذا شعرت بأن الشركات الأجنبية تعتمد أساليب تضليلية في إبراز حساباتها وقوائمها المالية الختامية للتهرب من الضرائب، وتلجأ الحكومات في الدول المضيفة في هذه الحالة لإعادة التقويم على أساس الأسعار الدارجة في الأسواق المحلية بهدف الحفاظ على حقوقها وحقوق الشركاء المحليين من جهة وقطع الطريق على التلاعب بسياسات التسعير من أجل التهرب من سياسات وقواعد التحويل المعمول بها وطنياً من جهة أخرى.

٣- إدارة المخاطر المالية:

في هذا الجانب يتم التعرض لتحديد مخاطر التضخم وتقلبات أسعار الصرف ومخاطر المحافظ الاستثمارية الدولية.

أ- إدارة مخاطر التضخم: Inflation Risks Management

تتعرض كافة دول العالم المتقدمة منها والنامية إلى نسب متفاوتة في معدلات التضخم السائدة، لكنها في أكثر الدول نمواً نلاحظ أنها قد تصل إلى حدود ١- ٥٪ سنوياً في بعض الأحيان، بينما تتجاوز ١٠ – ٢٠٪ في دول أخرى، وقد وصلت في بعض دول العالم خلال فترات معينة كدول أوروبا الشرقية والعراق والسودان وأندونيسيا أرقاماً قياسية لا تكاد تصدق وكادت أن تعصف باقتصاديات هذه الدول لولا أن اتخذ بعضها سياسات انكماشية ووقائية جادة بدعم من بعض الدول المتقدمة أو من المؤسسات المالية الدولية والمصارف التجارية العالمية، كما هو الحال بالنسبة للأوضاع الاقتصادية التي سادت في روسيا ودول أوروبا الشرقية في التسعينات من القرن الماضي.

والتضخم المرتفع كما هو معلوم يقود إلى تآكل قيمة الأصول وانخفاض القوة الشرائية للعملات الوطنية وارتفاع الأسعار الحاد وتراجع سعر صرف العملة الوطنية حيال العملات الأجنبية الأخرى، مما يستدعى من الدولة اتباع سياسات صارمة لمعالجة هذا النوع من المشكلات من أهمها: سحب العملة الوطنية من التداول في الأسواق واستثمارها في أصول عقارية، رفع أسعار السلع والخدمات لامتصاص الفوائض من السيولة النقدية، تخفيض الإنفاق الإداري وتقليص الدعم على السلع الأساسية وفرض ضرائب إضافية على

بعض النشاطات. والأهم من هذا كله هو العمل على تفعيل السياسات النقدية والمالية والاقتصادية الهادفة إلى تحسين الوضع الإنتاجي والتسويقي للسلع والخدمات المحلية من خلال التركيز على الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة مما يقود إلي زيادة الصادرات وتقليص العجز في ميزان المدفوعات مما يقود بالتدريج إلى تحقيق تراجع ملحوظ في معدلات التضخم وتحسن في أسعار صرف العملات الوطنية وتحسين قدرتها الشرائية.

والشركات الدولية عادة تتهيب الدخول إلى البلدان التي تسود فيها معدلات تضخم مرتفعة إلا بالشروط التي تستطيع من خلالها المحافظة على ممتلكاتها وتحقيق العائد المناسب لها. لهذا نجدها تدرس بعناية فائقة أساليب إدارة أموالها في ظل ظروف التضخم المالي الذي يعانى منه البلد الأم أو البلد المضيف، وهذا يستدعى من الدولة نفسها ومن الشركات العاملة فيها التنبؤ بتطورات معدلات التضخم والإعداد المسبق لمواجهتها عن طريق برامج شاملة لمعالجة آثارها ومحاولة التقليل منها.

كما ويرى بعض المحللين الاقتصاديين على أن التضخم لم يعد مشكلة رئيسية على المستوى العالمي وخاصة بالنسبة للدول المتقدمة التي لا يتعدى فيها هذا المعدل حدود ١ – ٣٪ على اعتبار أن سياسات التحرير الاقتصادي والتجاري وتداعيات العولمة بالنسبة للدول الصناعية قد وحد إلى حد كبير معدلات التضخم في هذه الدول وجعلها متقاربة جداً نتيجة للسياسات المالية والنقدية والاندماجات والشراكات فيما بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية وخاصة في مجموعة دول الاتحاد الأوروبي التي تسعى إلى تنميط وتوحيد كافة سياساتها الاقتصادية.

ب- مخاطر تقلبات أسعار الصرف: Currency Fluctuation Risks

المتتبع لنشرات أسعار البورصات العالمية بالنسبة لمختلف العملات يلاحظ أنها تتغير باستمرار وبصورة يومية تقريباً انسجاما مع التغيرات في درجات الأداء الاقتصادي للدول والشركات. في نفس الوقت وانطلاقا من الأوضاع الاقتصادية والسياسية والعسكرية السائدة في مختلف بقاع العالم والتي تؤثر بشكل أو بآخر على أسعار العملات من جهة والأوراق المالية من جهة أخرى، فإن أسعار الصرف الثابتة للعملات الوطنية حيال العملات الأجنبية قد اندثرت باستثناء بعض الدول التي لا تزال تتقيد ببعض أسعار الصرف الثابتة ومنها سورية، ولكنها في طريقها نحو توحيد وربما تعويم سعر الصرف في أسواقها ومؤسساتها المالية والمصرفية كما فعلت مصر مؤخراً. في ذات الوقت فإن غالبية دول

العالم تسعى إلى تحقيق الاستقرار في أسعار صرف عملاتها الوطنية لاستبعاد حدوث هزات اقتصادية لديها، لكن من الملاحظ أن كلاً من الولايات المتحدة الأمريكية واليابان تعمدان إلى تخفيض أسعار عملتيهما من أجل تشجيع صادراتهما وخاصة في الفترة التي يحدث فيها خلل كبير في ميزان مدفوعات كل منهما تجاه الأخرى. إذن حتى السعي إلى استقرار أسعار صرف العملات ليس قاعدة على الصعيد الدولي.

❖ **أن التغير في أسعار صرف العملات قد يقود إلى حدوث ثلاثة أنواع من الأنكشافات وهي:**

١. الانكشاف المحاسبي الذي يحدث عادة عند تحويل البيانات الواردة في القوائم المالية والمحاسبة من عملة البلد المضيف إلى عملة البلد الموطن الرئيسي للشركة الأم أو إلى أية عملة لها استخدامات واسعة دولياً كالين والمارك واليورو والجنيه الإسترليني والدولار وغيرها، حيث تحصل تغيرات في أسعار صرف العملة الوطنية للبلد المضيف تجاه أي عملة من العملات الدولية.

٢. انكشاف التبادل الذي يتم بفعل التغير في قيم الحسابات المدينة والدائنة نتيجة تغيير أسعار صرف العملة ما بين فترتي الالتزام والسداد، حيث يحصل في بعض الحالات أن تتحسن أوضاع صرف العملات المحلية حيال العملات الأجنبية المعتمدة عند تاريخ السداد بينما لم تكن كذلك عند فترة الالتزام أو التعاقد. لذلك يجب الاتفاق بين الطرفين إما على أساس الوسط الحسابي لسعر الصرف عند الالتزام وعند السداد، أو على أساس سعر الصرف السائد عند الالتزام والتعاقد، أو على أساس سعر الصرف عند السداد.

٣. الانكشاف الاقتصادي ويحصل في العادة نتيجة للارتفاع المفاجئ النسبي في أسعار عملة أحد البلدان مما يؤدى إلى ارتفاع أسعار السلع المصدرة أو المعدة للتصدير وهذا يضعف من قدرتها التنافسية في الأسواق الخارجية ويجعل الإقبال عليها محدوداً مما ينعكس بشكل مباشر على قيمة تعاملات الشركات المصدرة. وتواجه هذا الوضع عادة الشركات الأمريكية واليابانية بسبب التبادلات في أسعار صرف العملات المصطنع أو التلقائي.

في حال تغير سعر الصرف ما بين عملتين فإن تحويل القوائم المالية من عملة البلد المضيف إلى عملة بلد الشركة الأم سيؤدي إلى حدوث إما ربح أو خسارة عند الإعداد

النهائي للقوائم المالية الموحدة في نهاية السنة المالية لدى الشركة الأم. وهذه الفروقات ما بين القوائم المالية (الربح أو الخسارة) بسبب التحويل لا تعني الزيادة أو النقصان في التدفقات النقدية الحقيقية بل تمثل ربحاً أو خسارة على الورق فقط لكنها تتحقق فعلاً عندما يتم البيع فعلاً.(أنظر أهم المشكلات التي تواجه المحاسبة الدولية في هذا الفصل).

إن أثر تغير أسعار العملة على التبادل يحدث إذا قامت الشركة بتحصيل حساباتها بموجب عملة أجنبية نشأت عن تبادل تجارى أو أية تعاملات تمت في الخارج، لكن أثر الانكشاف الاقتصادي يمكن أن يؤدي إلى فقدان الميزة التنافسية التي تتمتع بها الشركة في الأسواق الخارجية أو إلى ضياع أسواق تقليدية خلال فترة زمنية طويلة، لكن قد تلجأ الشركات الدولية التي تفقد بعض أسواقها بسبب ارتفاع أسعار عملتها إلى الاستثمار في نفس الأسواق التي افتقدتها بسبب زيادة أسعار صادراتها إليها. ولهذا تلجأ المصارف المركزية وخاصة في الدول المتقدمة إلى المحافظة على مستوى الاستقرار في أسعار عملاتها كي لا تتأثر من جراء الارتفاع أو الانخفاض عمليات التبادل التجاري بين الدول استيراداً وتصديراً.

❖ **<u>إن الإدارة المالية المختصة بمعالجة مخاطر أسعار العملات تقوم بمعالجة النقاط الرئيسية التالية:</u>**

- قياس حجم الانكشاف وتحديد أبعاده.
- وضع نظام معلومات خاص بمتابعة الانكشاف وأسعار العملات.
- كيفية الحماية من الانكشاف.
- تحديد المسؤولية بالنسبة لتنفيذ حماية الانكشاف.

وفيما يلي نناقش باختصار هذه النقاط الأربع.

١- قياس حجم الانكشاف وتحديد أبعاده: في ضوء معرفتنا لسعر الصرف الجديد بالنسبة للعملة يمكن قياس حجم الانكشاف عن طريق العودة إلى القوائم المالية المقررة وتحويل قيمتها على أساس السعر الجديد. لكن من الصعوبة بمكان التنبؤ بحجم الانكشاف نظراً لأن العوامل المؤثرة في أسعار صرف العملات الخارجية كثيرة ومعقدة وتقع خارج نطاق السيطرة، لهذا فإن الشيء الوحيد الذي يمكن عمله هو العودة إلى التغيرات المتتالية التي حدثت لأسعار الصرف خلال عدة سنوات ليتم البناء على أساسها بالنسبة للاحتمالات المستقبلية، وكذلك الأمر بالنسبة لانكشاف التبادل حيث من

السهولة بمكان قياسه، لكن من الصعب التنبؤ به لنفس الأسباب المذكورة أنفاً. بالنسبة للانكشاف الاقتصادي فإن قياسه والتنبؤ به صعب جداً على اعتبار أن القيمة الصافية لأية شركة تعمل في المجال الدولي تخضع للتوقعات المستقبلية حول حجوم مبيعاتها الخارجية التي تتحدد أساساً في ضوء سياسة الدولة والشركة وفي ضوء ارتفاع وهبوط سعر صرف العملة المحلية تجاه عملة البلد المستورد ومن خلال ذلك تتحدد طبيعة التكلفة والأرباح المتوقعة.

٢- النظام الخاص بمتابعة الانكشاف وأسعار العملات: من المتعذر تصميم نظام معلوماتي خاص لمتابعة وتقويم الانكشاف وأسعار الصرف نظراً لصعوبة التنبؤ بالأوضاع الاقتصادية القادمة في العديد من الدول المضيفة التي تمتد نشاطات الشركة الأم لأسواقها لمدة قد تصل أو تتجاوز السنوات الخمس، بما في ذلك احتمالات التصدير والاستيراد، والتغيرات التي تطرأ على سياسات الحكومات المضيفة من النواحي المالية والنقدية والقانونية وغيرها. أمام هذه اللوحة المعقدة والضبابية فإن الشركات الأم تسعى لتوفير نظام معلوماتي لمتابعة الانكشاف في إطار التوجهات العامة السائدة في البلدان المضيفة تأسيساً على طبيعة التطورات والتوجهات في المجالين الاقتصادي والسياسي في السنوات الماضية. لكن الشيء الذي يساعد على رصد التوقعات المستقبلية واحتمالات حدوثها عن الأسواق الخارجية وسياسات الدول فيها هو وجود كوكبة من بيوت الخبرة الدولية التي تهتم بالتغيرات التي تطرأ على أسعار العملات والأوضاع الاقتصادية في العديد من الدول العالمية، إضافة إلى وجود محللين ومتنبئين اقتصاديين وإحصائيين يمكنهم تقديم المساعدة في هذا الشأن.

ومن المناسب الإشارة هنا إلى أن تصميم نظام المعلومات الخاص بمتابعة الانكشاف يجب أن يكون مركزياً من قبل الشركة الأم بالتعاون مع الفروع والشركات المستقلة في الخارج التي تقدم المعلومات والبيانات التي بحوزتها عن احتمالات التغير المستقبلي في الأوضاع الاقتصادية وغيرها لدى البلدان المضيفة لها، شريطة أن يوضح النظام الخاص بالمعلومات المطلوبة بالنسبة للحسابات المكشوفة الخاضعة للمراقبة في أي وقت مع مراجعتها وتدقيقها بشكل دوري، أن يوضح هذا النظام للإدارة العليا عبر التقارير الدورية طبيعة التغيرات التي تحصل على القوائم المالية من أجل إدخال التعديلات المطلوبة باستمرار على نظام المعلومات.

٣- كيفية الحماية من الانكشاف: بعد أن تم تحديد وقياس حجم الانكشاف بصورة أولية، ووضع نظام معلوماتي خاص بمتابعة الانكشاف ورصد تحركات العملات وآثارها المباشرة وغير المباشرة على مختلف العمليات والقوائم المالية والمحاسبية يبقى السؤال الذي يطرح نفسه بإلحاح : كيف للشركة الدولية أن تحمى نفسها من الانكشاف ومخاطره المختلفة؟

❖ **هناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها للحماية من الانكشاف ومن أهمها:**

- الإسراع بتحصيل ديون الشركة من المدينين والعمل على إعادة استثمارها في أنشطة مجزية.
- تجميد أو تأجيل سداد الديون على الشركة لصالح الغير.
- تحديد حجم رأس المال العامل في أوقات متقاربة والعمل على التحكم بحجم المخزون صعوداً وهبوطاً وفقاً للتوقعات المختلفة حول التغيرات التي تطرأ على أسعاره في ضوء تغيرات أسعار الصرف للعملات المعتمدة في التداول.
- تحقيق المساواة بين قيمة الأصول المكشوفة مع الأخذ بالحسبان بأن التحويل عندما يتم فإن قيمة الأصول الخارجية تنخفض مقابل الانخفاض أيضاً في قيمة الخصوم المستحقة على الشركة في الخارج.
- التحوط من قبل الشركة عن طريق شراء (حجز) كمية مناسبة من العملات الأجنبية المتداولة في الأسواق بالسعر المستقبلي من أجل استخدامها في عملياتها المستقبلية في حال توقعها انخفاض سعر عملتها بالمقارنة مع العملات الأجنبية.
- إتباع سياسات خاصة بالحسابات الدائنة والمدينة فيما بين الشركات قبل التحصيل العاجل وتأجيل الدفع وغير ذلك.
- الاحتياط لتقلبات العملات عن طريق الشراء بموجب عقود تستحق الدفع بعد حين، أو على أساس خيارات مستقبلية لمبادلة العملات.

٤- وبهدف التخفيف من مخاطر الانكشاف والتقلبات في أسعار العملات نلاحظ أن العديد من الشركات تحتفظ بسلة متنوعة من العملات لضمان المعاوضة في ارتفاع أو انخفاض قيمة العملات. كما وأن بعض المؤسسات المالية تقوم بعملية التأمين على العقود الآجلة ضد تقلبات أسعار صرف العملات لقاء عمولة محددة تتقاضاها من الشركة المتعاملة معها.

ج- إدارة مخاطر المحافظ الاستثمارية الدولية:

❖❖ **إن مراعاة المستثمرين الدوليين والإدارات المالية للعوامل التالية يمكن أن تقلل إلى أدنى حد ممكن مخاطر المحافظ الاستثمارية:**

- الاعتماد على مبدأ تنويع السندات والأسهم التي يمتلكها المستثمر والعمل على شرائها من مصادر متعددة، حيث أن التخفيض الذي يمكن أن يحصل في قيمة السهم العائد لأحدى الشركات سيتم تعويضه من خلال ارتفاع قيمة السهم العائد لشركة أخرى (التنويع والمعاوضة يقلل المخاطر الاستثمارية).
- أن تتكون المحفظة الاستثمارية من أوراق مالية محلية وأخرى من أوراق مالية في بورصات عالمية لأن الاعتماد على عدد أكبر من الشركات المستثمر فيها سيساهم في استقرار وزيادة الدخل للمستثمر.
- إن تحديد واختيار نسبة الأوراق المالية الداخلية والخارجية في الحافظة الاستثمارية يتم على أساس معدلات الفائدة السائدة التي تمثل الأرضية الحقيقية لقاعدة الاستثمار للحصول على نسبة معينة من الدخل دون تحمل أية مخاطر. كما أن تقلبات العملات والظروف السياسية والاقتصادية السائدة تؤثر في توليفة الأوراق المالية للمحافظ الاستثمارية.
- الاعتماد على مؤشر العلاقة بين سعر السهم وعائد السهم، حيث توجد نسبة عامة أو متوسطة لكل شركة أو لكل بلد. والدراسات تشير إلى أن السوق المالية في الولايات المتحدة حققت مستويات عالية، حيث أن مؤشر داوجونز خلال أعوام ١٩٩٧ – ١٩٩٩ ارتفع من ٦٠٠٠ نقطة إلى ١١٠٠٠ نقطة. وبلغت نسبة سعر السهم لبعض الشركات التقنية مئات المرات مقارنة بعائد السهم، حيث وصلت نسبة سعر سهم شركة مايكروسوفت/٦٤/مرة ضعف عائده.
- يتوقع بعض محللي الأسواق المالية ضرورة التوجه إلى الأسواق الصاعدة لشراء أوراقها المالية والاحتفاظ بها إلى حين لأنها ستحقق أرباحاً مستقبلية عالية من خلال ارتفاع قيمة الأسهم فيها، والحجة في ذلك أن أسواق الدول المتقدمة كالولايات المتحدة واليابان قد استقرت بسبب نضوجها التدريجي، لكن بعض الأسواق الأوروبية والصاعدة في بعض الدول النامية التي تمر بتحولات اقتصادية وإعادة هيكلة وتطبيق سياسة الخصخصة وتحقيق تطور ملحوظ في مجالات

تقانات المعلومات فإن أسهم شركاتها لابد سترتفع نتيجة لتحسن مستويات الأداء لديها واهتمام الإدارات بتعظيم حقوق المساهمين.

- أكدت الاختبارات الإحصائية على أن نسبة لا بأس بها من الخبراء في مجالات الاستثمارات والبورصات في الولايات المتحدة تشير إلى إمكانية اقتناء أسهم الشركات غير الأمريكية وخاصة الأسيوية منها رغم الأزمة الاقتصادية الحادة التي أصابت دول النمور الأسيوية خلال أعوام ١٩٩٥ – ١٩٩٧م.
- إن التنويع في مكونات المحفظة المالية يقتضي الاهتمام أيضاً بالسندات التي تصدرها حكومات بعض الدول والودائع وشهادات الإيداع الدولية والعقارات والمعادن الثمينة وغيرها.

وبهذا فإن إدارة المحافظ الاستثمارية تتطلب قدراً كبيراً من الإلمام والمعرفة والخبرة بأوضاع الشركات وأسواق الأوراق المالية وبطبيعة الظروف السياسية والاقتصادية في البلدان المستهدفة، وذلك من أجل تكوين توليفة متنوعة من الأوراق المالية في المحفظة تستطيع من خلالها الشركات الاستثمارية أن تتقي المخاطر المالية وتحقق عوائد مالية مجزية، لكن هناك بعض الحالات الاستثنائية التي يصعب التنبؤ بها أو توقع حدوثها مثل المضاربات في أسواق الأوراق المالية التي تقود إلى حدوث هزات كبيرة وأزمات خطيرة. والأمثلة في تاريخ الأسواق كثيرة على ذلك، حيث أثرت المضاربات كثيراً على أوضاع أسواق الأوراق المالية في مجموعة دول جنوب شرق آسيا في النصف الثاني من تسعينات القرن الماضي.

٤- مقومات القرار الاستثماري.

هناك مجموعة من العناصر والمقومات التي لابد من دراستها والتوقف عندها ملياً عند اتخاذ القرارات الاستثمارية والتوظيفات المالية من أهمها على سبيل المثال لا الحصر: المناخ الاستثماري السائد وتوفر البنى التحتية الملائمة في البلد المستهدف، مصادر رأس المال، تكلفة رأس المال، العوائد المتوقعة من الاستثمار، فترة الاسترداد، معدل العائد الداخلي وغير ذلك، وفي ضوء هذه العوامل كلياً أو جزئياً يتم اختيار موقع وسوق الاستثمار، ويأخذ حيزاً إضافياً من اهتمام الإدارات المالية لدى الشركات الاستثمارية موضوع تحديد طريقة التمويل وإلى أي مدى يمكن الاعتماد على القدرات الذاتية وحقوق المساهمين الملكية أو على الاقتراض من المؤسسات المالية أو المصارف التجارية العالمية، وبيان ما هي نسبة

الاقتراض إلى إجمالي رأس المال، وهذا ما يطلق عليه بالرافعة المالية والتي تزداد مع زيادة نسبة الديون من خلال القروض في تمويل الأصول بالمقارنة مع نسبة التمويل الذاتي وحقوق الملكية.

وكما هو معروف من خلال دراسة الإدارة المالية فإن الاعتماد على القروض في التمويل بنسبة كبيرة يفقد المؤسسة جزءاً من قدرتها على السيطرة والتحكم بمقدراتها إلى جانب تحمل تكلفة الدين التي تكون في بعض الدول مرتفعة نسبياً، لكن في هذه الحالة تقل المخاطر بالنسبة لحقوق الملكية من خلال تخفيض نسبة الملكية.

وتختلف الدول في اعتمادها على الاقتراض في التمويل بنسب عالية كاليابان التي تصل نسبة الاقتراض لدى شركاتها بحدود ٨٠٪ وبهذا تكون رافعتها المالية عالية مقابل الشركات الأمريكية والبريطانية التي تتراوح نسبة اعتمادها على القروض الخارجية في تمويل عملياتها ما بين ٥٠ – ٦٠٪. مع ضرورة الإشارة هنا إلى أن الرافعة المالية العالية لدى الشركات اليابانية غير خطرة ولا تخيف الشركات المقترضة على اعتبار أن المؤسسات المصرفية والصناعية متداخلة مع بعضها البعض في حقوق الملكية من خلال المساهمات المشتركة في نسب من رأس المال فيما بينها، وبالتالي تسود الروح التعاونية في العلاقات المالية فيما بين المصارف والشركات الصناعية.

كما أن تكلفة الاقتراض من المصارف اليابانية هي الأرخص عالمياً وعمليه الحصول على القروض ميسرة ولا تحتاج إلى تعقيدات وإجراءات وضمانات كبيرة كما هو الحال في الكثير من دول العالم، إلى جانب الفلسفة اليابانية التي تهتم بتحقيق الربح على المدى الطويل على عكس الأمريكان الذين يسعون لتحقيق الربح السريع، وهذا أيضاً يتطلب من الإدارات المالية عند اتخاذ قرارات التمويل والاستثمار أن تأخذ بالحسبان خصوصية كل بلد وأوضاعه الاقتصادية والقانونية والسياسية وتأثيراتها على الضرائب المفروضة على المداخل والإيرادات وعلى عمليات تحويل الفوائض المالية وغير ذلك.

٥ - التنظيم الإداري للنشاطات المالية الدولية:

والسؤال يدور هنا بشكل أساسي حول مسألتي المركزية واللامركزية في إدارة الشأن المالي، حيث أن لكل منهما مبرراته وإيجابياته وسلبياته، لكن بشكل عام هناك اتجاه متزايد نحو الميل إلى أسلوب اللامركزية في الإدارة، رغم أن الأمر يختلف وفقاً لحجم

الشركة وطبيعة أعمالها ومدى انتشارها الجغرافي في الخارج وقدرة الإدارات المالية في الفروع والشركات المستقلة في البلدان المضيفة على إدارة المسائل المالية بطريقة تحقق من خلالها أهداف المنظمة عبر تعظيم المنافع والعوائد من خلال استخدام وإدارة التدفقات النقدية بكفاءة عالية.

والأصح من وجهة نظرنا هو أن ترسم السياسات المالية وتتخذ قرارات الاستثمار الرئيسية وتوزع الأرباح وتراقب النشاطات من خلال الإدارة المالية المركزية على أن تترك الاستقلالية الكافية للإدارات في الشركات المستقلة والفروع الخارجية في اتخاذ القرارات التي تراها مناسبة لمعالجة كافة المشكلات التي تواجهها على أرض الواقع، على اعتبار أنها أكثر قدرة على فهم وتحليل الواقع المحلي من الإدارة المركزية، شريطة أن يتم اختيار الإدارات في الفروع على أساس الكفاءة والجدارة والقدرة على ترجمة سياسات المركز ميدانياً.

كما أن هناك شكلاً من أشكال التنظيم المختلط بين المركزية واللامركزية بحيث تعطى صلاحيات كبيرة للفروع الخارجية شريطة أن تتم العودة إلى المركز للتشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات وإعداد الخطط والموازنات، وفي هذه الحالة لابد من الاعتماد على شبكة من المستشارين الدائمين والمؤقتين لكي يساعدوا الإدارات في تحليل بعض الظواهر وتفسيرها لتتخذ القرارات المناسبة بشأنها.

ومن أهم مزايا التنظيم المركزي وجود كفاءات إدارية وفنية ومالية عالية المستوى، قادرة على تحقيق التنسيق وخلق التفاعل الايجابي فيما بين الشركة الأم وفروعها الخارجية، إضافة إلى القدرة على الحكم من منظار شمولي ومتكامل بالنسبة لنشاطات كافة الفروع على اعتبار أن المركز يتلقى تقارير دورية من هذه الفروع ويقوم بدراستها وتحليلها وتقويم أداء كل فرع في ضوئها مما يمكنه من إعطاء الأحكام الصحيحة والتقويم الدقيق على المستوى العام. في الوقت الذي تكون إدارات الفروع أكثر إلماماً بالموضوعات المحلية وبالإجراءات الميدانية التي يمكن حلها بشكل سريع وصحيح دون الحاجة لخدمات الإدارة المركزية.

إن وضع الهيكل الإداري المالي على مستوى الشركات الدولية يختلف من شركة لأخرى ومن بلد لآخر، فقد نشاهد في بعض الشركات التركيز على الهيكل المالي من خلال تشكيل وتعيين نائب المدير العام للشؤون المالية والمراقب المالي والمدير المالي، ويتبع

للنشاط المالي النشاطات المحاسبية وتلك المتعلقة بالتأمين والضرائب وغير ذلك مما يعزز سلطة الإدارة المالية في الشركة، بينما بعض الشركات تفصل النشاط المحاسبي عن النشاط المالي، وتتوزع المسؤوليات عادة ما بين المراقب المالي والمدير المالي وأقسام المحاسبة بحيث يكون الأول مسئولا عن إعداد ومراقبة تنفيذ السياسات والبرامج المالية، والثاني يكون مسؤولاً عن تأمين الأموال من مصادرها المختلفة وتحصيل استحقاقات الشركة وتسديد التزاماتها وبيان كيفية الحماية من المخاطر وغير ذلك، في الوقت الذي يكون جهاز المحاسبة مسئولا عن إعداد القوائم المالية وتدقيقها ومراجعتها واقتراح ما يلزم بشأنها.

الفصل الثاني عشر

إدارة الموارد البشرية على المستوى الدولي

١ ـ كيفية اختيار المدراء.

٢ ـ التحديات التي تواجه المدير الأجنبي الوافد.

٣ ـ خصائص المدير الدولي.

٤ ـ مسؤوليات إدارة الموارد البشرية في الشركات الدولية.

أ. توصيف الوظيفة.

ب. استقطاب الكفاءات المتميزة.

ج. التدريب والتطوير.

د. إعادة تكييف المدير العائد من الخارج.

ه. تقويم الأداء.

و. إدارة الرواتب والأجور والتعويضات.

٥ ـ التحديات المعاصرة لتحفيز العاملين.

إدارة الموارد البشرية على المستوى الدولي

International Human Resources management

هناك مسميات مختلفة تواجهك في العديد من الأدبيات وجميعها تندرج في إطار الموارد البشرية ومنها: التنمية البشرية، القوى العاملة، التنمية الإنسانية، التنمية الإدارية، التدريب والتأهيل الإداري، الإصلاح الإداري في بعض جوانبه وغير ذلك من المفاهيم الشائعة الاستعمال في الأدبيات الإدارية والاقتصادية، ولعل التعريفات أيضا مختلفة بالنسبة لهذه المفاهيم ولا يوجد اتفاق عليها نظراً لتعدد المذاهب والاتجاهات الفكرية والتخصصية للمهتمين بهذا الشأن.

لكن ما يهمنا هنا هو إيجاد الطرق الكفيلة بتعليم وتدريب وتأهيل واختيار وتعيين الأطر البشرية اللازمة للقيام بمختلف النشاطات الإدارية والفنية والخدمية على مستوى المنظمة الدولية تخطيطاً وتنظيماً وتنفيذاً ورقابة، ومن ثم القيام بتقويم أعمال كافة القوى البشرية وتصويبها نحو تحقيق الأهداف العليا للمنظمة الرامية إلى تعظيم العوائد والمنافع المحققة.

إدارة الموارد البشرية على صعيد شركات الأعمال الدولية ومتعددة الجنسية تزداد تعقيداً بالمقارنة مع الأوضاع في الشركات المحلية نظراً لأن عدد الفروع والشركات المستقلة الخارجية واسع بانتشاره الجغرافي وكبير جداً من حيث أعداد العاملين، ومختلف كثيراً من حيث البيئات والعادات والتقاليد والعلاقة بالعمل ومستوى الكفاءة وغير ذلك.

والمتتبع لنشاطات بعض شركات الأعمال الدولية يجد أن شركة ماكدونالد لها فروع في أكثر من مائة دوله، وفيليبس في حوالي ثمانين دولة، وشركات الطيران العالمية في عشرات الدول والمدن، وكذلك الأمر بالنسبة لشركة بنيتون وأديداس وللعديد من شركات إنتاج السيارات، وكل هذه الفروع والإدارات بحاجة إلى عمالة مناسبة وملائمة من حيث الاختصاص والكفاءة، وجميعها تقع مسؤوليتها على عاتق إدارات الموارد البشرية في المركز والفروع والشركات المستقلة في الخارج، حيث يوجد الكثير من الشركات التي يتراوح عدد العاملين فيها ما بين ٣٠٠ألف ومليون عامل. وهذا يزيد في

كثير من الحالات عن عدد سكان بعض الدول الصغيرة في عالمنا العربي، كما أن هناك العديد من الشركات الدولية التي لا يزيد عدد العاملين فيها عن عدة آلاف.

تأسيساً على هذا الواقع فإن مسألة اختيار العناصر البشرية المؤهلة وخاصة القيادية منها للعمل في بيئة خارجية جديدة تماماً تعتبر مسألة في غاية الأهمية والصعوبة في نفس الوقت، لأن من يتم اختياره في قائمة المديرين فإنه سيتولى مسؤولية التحكم والتصرف بإمكانات بشرية ومادية كبيرة واتخاذ القرارات الملائمة بشأن معالجة كافة المشكلات التي تواجهه في البلد المضيف لأن العودة إلى الشركة الأم للتشاور أو المشاركة في اتخاذ القرارات قد تكون غير مجدية لأن المركز قد لا تتوفر لديه المعلومات الكافية عن البيئة الخارجية التي تمكنه من المساهمة بفاعلية في صناعة القرارات. ومما يزيد من المسألة تعقيداً أن عمل المديرين سيكون في بيئة مختلفة تماماً عن بيئة البلد الأم من النواحي القانونية والاجتماعية والاقتصادية وربما السياسية (باستثناء بعض الدول التي تشابه أوضاعها أوضاع البلد الرئيسي) مما يتطلب توفير مجموعة إضافية من المهارات للمديرين الخارجيين تنسجم وإمكانية تحقيق التوافق بين المصلحة العليا لشركاتهم وبين المصالح الوطنية بالنسبة للبلد المضيف والعاملين المحليين. وبالتالي يطرح سؤال جديد هل سيتم اختيار المدراء من الشركة الأصل أم من البلد المضيف أم من بلد محايد ثالث؟ وللإجابة عن هذا السؤال يجب التوقف عند سياسة الشركة الدولية الأم في إعداد كوادر النسق الأول لديها. فإذا كانت قد اعتمدت على سياسة اختيار وتعيين بعض المدراء ودربتهم وأهلتهم للقيام بأعمال الإدارة لدى فروعها وشركاتها في الأسواق الخارجية، وبعد أن تكون قد اختبرت قدراتهم ومدى كفاءتهم في قيادة فريق العمل في بلد خارجي مع الأخذ بالحسبان ضرورة إيفادهم لفترات محددة إلى البلدان المضيفة للإطلاع على واقع أوضاعها السياسية والقانونية والاقتصادية وغيرها لضمان القدرة على التكيف مع البيئة الجديدة. في هذه الحالة يستحسن الاعتماد في اختيار المدراء للعمل في الخارج على الأسلوب المشار إليه.

كما أن الشركات تلجأ إلى إجراء استقصاءات حول إمكانية العثور على بعض المديرين المحليين في البلد المضيف ممن يتمتعون بالكفاءة والنزاهة والحيادية ليتم تعيينهم في فروع الشركة في هذا البلد. وفي العادة تقوم الشركة الأم بتعيين معاون للمدير المحلي من العاملين لديها في المركز ليراقب عن كتب مدى تقيد المدير بتنفيذ سياسات الشركة الأم والسهر على مصالحها.

وقد تلجأ الشركات الدولية في بعض الحالات إلى تعيين مدراء من بلد ثالث للعمل في شركاتها وفروعها الخارجية إذا توفر لها الكادر المطلوب المختبر في ظروف عمل مشابهة أو متطابقة مع ظروف البلد المضيف، والأمثلة على ذلك كثيرة، حيث يتم تعيين بعض المدراء الناجحين في إدارة شركات محددة وإغراؤهم مادياً ومعنوياً للعمل لديها.

وعلى التوازي تقوم الشركات الدولية بإعداد برامج ودورات تدريبية مكثفة لتأهيل العناصر المتميزة من العاملين لديها للعمل في مواقع قيادية مستقبلية من خلال تصميم برامج خاصة لهذا الغرض وإخضاع المتدربين لمواقف يتم من خلالها اختبار قدراتهم القيادية وكفاءتهم في قيادة فريق العمل بنجاح.

ا- كيفية اختيار المدراء:

هناك مجموعة من العوامل ذات التأثير الهام على عملية اختيار المدراء بالنسبة لشركات الأعمال الدولية الذين لابد أنهم سيواجهون سلسلة من التحديات الكبيرة في البلدان المضيفة من خلال ممارستهم لنشاطاتهم المتعددة بحيث يكونون قادرين على التكيف مع الظروف الجديدة وتجاوز هذه التحديات ومواجهتها بحكمة وشجاعة وصبر والتغلب عليها. وهذا يستدعي إعداد المدراء القادرين على تطوير مهاراتهم ورفع مستوى كفاءاتهم وقدراتهم، ومن أهم العوامل التي تؤثر في سياسات اختيار المدراء بالنسبة للشركات الدولية أو متعددة الجنسية نذكر:

لن يكون هناك تأثير قوي للشركة المتعددة الجنسية في اختيار المدراء إذا كان نصيبها في حقوق الملكية متواضعاً بالنسبة للشركة الخارجية.

إذا كانت الشركة تمارس نشاطها في مجال الخدمات كالمصارف والتأمين فإنه من المفضل تعيين المدراء من الموطن الأصلي للشركة الأم لأن هذا النوع من الأعمال يحتاج إلى مهارات وكفاءات خاصة ومتميزة.

في حال اعتماد الشركة على التقانات المتقدمة في العمليات الإنتاجية والإدارية وخاصة في حال وجودها في إحدى الدول النامية فإن الاحتمال الأكثر ترجيحاً هو تعيين أحد المدراء الأجانب ممن لهم خبرة واسعة في التعامل مع هذا النوع من التقانات، رغم أن هذا الاحتمال في الاختيار قد يكون غير موضوعي نظراً لوجود كوادر متقدمة جداً في الدول النامية قادرة على التعامل مع أحدث الإنجازات العلمية والتقانية. لذلك لا نرى تعيين مدير أجنبي شرطاً لازماً هنا.

- الاهتمام بموضوع تكلفة اختيار وتعيين المدير سواء من المركز أم من البلد المضيف.
- المهارات والخبرات والكفاءات المتوفرة لدى المرشحين لشغل المناصب الإدارية العليا.
- مضمون السجل الوظيفي للمرشح ومستويات الأداء عنده والترقيات التي حصل عليها وغير ذلك.
- قدرة المرشح على التكيف والتأقلم في الظروف الاجتماعية والقانونية والثقافية في المناطق الجديدة وإمكانياته في تحقيق التواصل الجيد وخلق التفاعل الإيجابي مع عناصر البيئة المحيطة.
- رغبة المرشح وقدرته هو وأسرته في العمل في ظروف دولية وإمكانية تحملهم لظروف العمل الجديدة والبعد عن الوطن وخاصة إذا كانت البيئة الجديدة مغايرة تماماً للبيئة المحلية المألوفة.
- كما أن هناك بعض العوامل المرتبطة بالبلد المضيف مثل: درجة التقدم والتطور الاقتصادي والتقني، مدى توفر الخبرات والكفاءات المحلية القادرة على النهوض بالأعباء الإدارية والفنية والمالية للشركة، طبيعة أنظمة وقوانين الاستثمار السائدة والتسهيلات التي تقدمها للعمالة الوافدة للعمل في المشروع الجديد، طبيعة الأوضاع السياسية السائدة ودرجة الاستقرار السياسي والأمني، توفر شروط الحياة الحرة الكريمة للوافدين، درجة تقبل المجتمع الجديد للوافدين وغير ذلك.

سبق واسلفنا أن الشركات المتعددة الجنسية أو شركات الأعمال الدولية تسعى لتعيين المدراء في الوظائف الأساسية لدى شركاتهما الخارجية من موظفي الشركة في الموطن الأصلي (البلد الأم) قناعة منها بأن هؤلاء المدراء يفهمون جيداً سياسات الشركة وأنظمتها ورسالتها وأهدافها. وربما هذا التطبيق يكون مفيداً في البدايات الأولى للشركة في البلد المضيف، رغم أننا نفضل الإدارة المشتركة ما بين المدراء من البلد الأم والبلد المضيف. فيما بعد تكون الشركة الأم وإدارة فروعها في الخارج قد تعرفت على الأوضاع الجديدة والعناصر البشرية المتوفرة واختبرت كفاءاتها بحيث يصبح بالإمكان الاعتماد تدريجياً على تعيين الخبرات المحلية من البلد المضيف في المناصب الإدارية العليا لضمان خلق التفاعل الصحيح فيما بين نشاطات الشركة الأم وفروعها الخارجية من جهة والمجتمعات والبلدان المضيفة وفعالياتها الاجتماعية والإدارية والاقتصادية من جهة أخرى.

وهناك مجموعة من العوامل التي قد تلعب دوراً محدداً في اختيار المدراء من البلد الأم أم من البلد المضيف وهي:

أ - في العادة تكون تكاليف تعيين المدراء من البلد الأم أعلى بكثير من تكاليف تعيين مدراء محليين نظراً لاختلاف الأجور الواسع بين البلدين والحاجة إلى إضافة نفقات النقل والانتقال والشحن والسكن وبدل الاغتراب بالنسبة للمدير الوافد إلى البلد المضيف.

ب - حاجة المدير الوافد إلى البلد المضيف للتكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة ومكوناتها المختلفة، كما قد يستدعي مرور وقت غير قليل تكون فيه كفاءته وإنتاجيته ليست على المستوى المطلوب. وفي حال عدم قدرته على التأقلم فإن ذلك سيصيب الشركة بخسارة قد تكون كبيرة، في الوقت الذي لا يحتاج المدير المحلي إلى كل هذه المسائل على اعتبار أنه يدرك جيداً متطلبات بيئته المحلية ويتعامل معها مباشرة ومن المنظور الذي يحقق المنافع المتبادلة للشركة الأجنبية وللمجتمع المحلي.

لكنه يمكننا التحفظ على مسألة عدم معرفة المدير الوافد بالبيئة المحلية حيث أن الشركات الدولية لديها كوادر كثيرة ومن جنسيات مختلفة وقد تكون من نفس جنسية البلد المضيف يمكن تعيينها في مواقع إدارية متقدمة تستطيع تحقيق التواصل المباشر مع البيئة الجديدة. ناهيك عن مسألة الإعداد المسبق للمدراء الأجانب الذين سيتم تعيينهم في البلدان المضيفة بعد أن يكونوا قد اكتسبوا المهارات المطلوبة وتعرفوا على البيئة الجديدة ومتطلباتها.

ج - في حال عدم الاعتماد على الكفاءات والخبرات المحلية في المناصب الإدارية فإن ذلك سيولد شعوراً بالإحباط لديهم لأن فرص التقدم الوظيفي أما محدودة أو معدومة وهذا يؤدي إلى نوع من المقاومة السلبية لسياسات الشركة وإرادة التغيير والتطوير لديها من جهة وإلى محاولة تشويه سمعة الشركة لدى المجتمع المحلي والإعراض عن تقديم الخدمات المطلوبة لها بالكفاءة المناسبة أو عن طريق الإحجام عن شراء منتجاتها وسلعها.

٢- ما هي طبيعة التحديات التي تواجه المدير الأجنبي الوافد؟

تختلف طبيعة التحديات التي يواجهها المدراء في الخارج من شخص لآخر، حيث تتفاوت القدرات لدى البشر من ناحية التأقلم والتكيف مع الأوضاع الجديدة، ومن حيث الصبر على مواجهة الجوانب النفسية والاجتماعية الضاغطة، ومن حيث التخلي عن بعض المسائل الترفيهية والثقافية اليومية التي يمارسها في بلده الأصلي لكنها غير موجودة في البلد المضيف، ومن حيث صعوبات التواصل الاجتماعي مع الغير وهكذا دواليك. لذا فإن إدارات الشركات الدولية تهتم كثيراً بمسألة اختيار المدراء القادرين فعلاً على مواجهة هذا النوع من التحديات نظراً لخصائصهم الشخصية أو لتجاربهم الغنية في التعامل مع بيئات وأوساط جديدة من خلال ممارستهم لنفس هذا النشاط في بلدان أخرى قد تكون متشابهة مع الأوضاع والظروف في البلد المضيف مما يسهل عليهم إقامة العلاقات ومد الجسور بشكل سريع مع الأوساط الفنية والإدارية داخل الشركة، وتعميق الصلات مع الرموز الاجتماعية في البلد المضيف، والاهتمام بترتيب العلاقات مع السلطات الحكومية المحلية لضمان استمرار العمل وتنفيذ البرامج والسياسات الخاصة بالشركة بمنتهى الهدوء واليسر. ومع كل هذا وذاك فإن المدير أياً كان يواجه تحديات بدرجات مختلفة من أهمها:(*)

- تحديات البيئة الطبيعية.
- تحديات البيئة الاجتماعية.
- تحديات فنية ومهنية.
- تحديات في العلاقة مع الحكومة المحلية في البلد المضيف ورئاسة الشركة الأم.
- تحديات العودة.

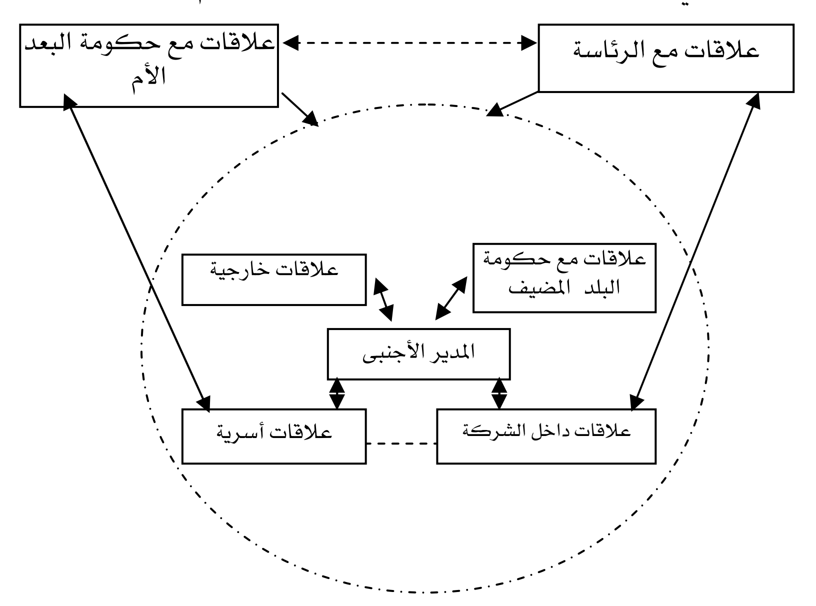
وفيما يلي شرح أولي لهذه التحديات.

أ- تحديات البيئة الطبيعية.

يواجه المدراء القادمون من بيئة باردة إلى أخرى حارة ورطبة صعوبات كبيرة في التأقلم مع الأجواء الجديدة، حيث أن القادم من الدول الإسكندنافية أو من ولاية أوهايو الأمريكية إلى منطقة الخليج العربي سيفاجأ مباشرة بالتقلبات والتغيرات الكبيرة لعوامل

(*) راجع د. أحمد أحمد: المدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، ص ص ٣٧٤ – ٣٧٦ (بتصرف).

الطقس، وقد يكون هذا الاختلاف في العوامل الطبيعية سبباً للعديد من المدراء لترك العمل مع أسرهم خلال فترة قصيرة من وجودهم في البلد المضيف، كما أن هناك صعوبات أو تحديات من نوع أخر تواجه المدراء الأجانب منها: مسألة التعليم والتربية، العلاج الطبي والخدمات الصحية الوقائية، البعد عن الأهل والأصدقاء، المجالات الترفيهية والرياضية المتواضعة في البلد المضيف وغير ذلك. كل هذه الأمور تجعل المدير الأجنبي الوافد يعمل في ظروف بيئية ونفسية غير مريحة تؤثر على أدائه وإنتاجيته، لكن الحكومات والشركات الأجنبية استطاعت أن تتغلب على قدر كبير من هذه المشاكل عن طريق بناء مجمعات خاصة لجالياتها المقيمة في البلد المضيف تشتمل على كافة وسائل الترويح عن النفس والترفيه والتثقيف وممارسة مختلف أنواع الرياضات وتلقي العلاجات المطلوبة وغير ذلك كما هو الحال في المجمعات الأمريكية المنتشرة في المملكة العربية السعودية التي تحتوى بالإضافة إلى ما تقدم على مدارس أمريكية تدرس المناهج الأمريكية، ناهيك عن انتشار فروع الجامعات الأمريكية في كافة دول العالم، إن هذه التدابير الجديدة حالت دون غربة المدير الأجنبي وجعلته يعمل في بيئة إلى حد كبير تشبه بيئة العمل في موطنه الأصلي مع بعض الفروقات التي لا يمكن السيطرة عليها. انظر الشكل رقم / ١٨/ د. أحمد أحمد.



شكل رقم /١٨/المدير الأجنبي والعلاقات المحيطة

ب - تحديات البيئة الاجتماعية:

قـد يـصل المـدير الأجـنبي وأسـرته إلى البلـد المـضيف حـاملاً معـه موروثـه الثقـافي والاجتماعي والسلوكي وعاداته وتقاليده من بلده الأصلي التي قد تختلف في حالات كثيرة عن تلك العادات والأعراف والتقاليد وأنماط السلوك والتفكير السائدة في البلد المضيف، وبالتالي لابد للمدير أولاً وأفراد أسرته ثانياً أن يتكيفوا ويتأقلموا مع المعطيات الاجتماعية الجديدة السائدة في البلد المضيف، لكن ذلك قد يستغرق بعض الوقت الذي قد يتعرض المدير الأجنبي وأفراد أسرته خلاله لبعض المؤثرات الاجتماعية الجانبية غير المريحة بالنسبة لهم نتيجة لجهلهم بلغة البلد وعدم القدرة على التواصل الموضوعي والبناء مع العاملين في الشركة من المحليين ومع العملاء والمتعاملين ومع الأجهزة الحكومية. لذلك وفي سبيل تجاوز كافة هذه المسائل فإن الشركات الدولية تقوم بإخضاع المرشحين من الأفراد لتولي مناصب في بيئات جديدة لاختبارات القدرة على التكيف والتأقلم والاستجابة للمعطيات البيئية الجديدة، إضافة إلى إرسالهم بجولات إطلاعية إلى البلد الهدف للتعرف عن قرب على كافة المكونات البيئية.

ج - تحديات فنية ومهنية:

نظراً لاختلاف طبيعة التقانات المستخدمة في البلد المضيف مع تلك المستخدمة في البلد الأم، ولضعف كفاءة الفنيين والإداريين المحليين ومهاراتهم المالية والتسويقية والتزامهم بضوابط وأنظمة العمل المطلوبة، ونظراً لمحدودية الشركة من حيث الحجم فإن المدراء الأجانب يواجهون بعض العقبات نتيجة للأوضاع الجديدة التي قد لا تتماشى مع طموحاتهم وقدراتهم مما يؤدي إلى حدوث نوع من الإحباط لديهم تنعكس أثارة في النهاية على مجمل التنظيم ومستوى الأداء فيه.

د- تحديات في العلاقة مع الحكومة المحلية في البلاد المضيف ورئاسة الشركة في البلاد الأم:

إن حجم الشركة وطبيعة السلع التي تنتجها ومدى استراتيجيتها وحيويتها للبلد المضيف يفرض على المدير الأجنبي مسؤوليات إضافية لجهة تطوير وتعميق علاقاته الاجتماعية مع فعاليات المجتمع الرئيسية ومع بعض الأجهزة الحكومية من خلال عقد

الكثير من الاجتماعات وإجراء المفاوضات اللازمة حول الشركة وسياساتها وأساليب التسويق والتوزيع لديها وطرق استخدام العمالة الوطنية وتحويل الأرباح وغير ذلك. وكل هذا يفترض بالمدير الأجنبي توفر الديناميتة والمرونة المطلوبة والقدرة على التواصل وحسن التفاوض وإقامة الجسور مع المتعاملين والأجهزة الحكومية بمختلف مستوياتها لضمان استمرار النشاط بالنسبة للشركة في البلد المضيف بما يتوافق مع المصالح المشتركة لكافة الأطراف.

وهذا يعني من جهة أخرى أن المدير الأجنبي لشركة الأعمال الدولية هو عبارة عن سفير وصلة وصل بين شركته الأم وحكومة الدول المضيفة وفعالياتها المختلفة، لذا يجب عليه أن يتلقى الأوامر والتعليمات من الشركة الأم ويعمل على تنفيذها (وقد يكون غير مقتنع بها نظراً لرؤيته الميدانية الخاصة حولها)، حيث أنها الأقدر على اتخاذ القرارات المناسبة بحكم توفر المعلومات والبيانات اللازمة عندها، إضافة لوجود أجهزة إدارية واستشارية وطنية عالية المستوى قادرة على التحليل من منظور شمولي ومتكامل للأوضاع السائدة في البلد المضيف، لكن من المفضل أن تتشاور الشركة الأم مع المدير التنفيذي في البلد المضيف بصورة مسبقة حول القضايا المطروحة المنوي اتخاذ قرارات بشأنها لكي يكون جاهزاً ومتحمساً لتنفيذها بعد اقتناعه بها.

هـ - تحدي العودة:

إن المدراء الذين يشتغلون لفترة طويلة في البلدان المضيفة كممثلين للشركة الأم قد يواجهون صعوبات وتحديات من نوع آخر عند انتهاء مهمتهم وعودتهم إلى الوطن الأم، نظراً لاختلاف الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية بالمقارنة مع الماضي مما يقود إلى الشعور بأن هؤلاء المدراء قد اقتلعوا من جذورهم الأصلية وهاهم يعودون ثانية للتأقلم والتكيف مع أوضاعها المتغيرة من جديد، كما يواجه المدير العائد مسألة الفوارق في الأجور والتعويضات حيث هي عادة في الخارج أعلى مما هو عليه الحال في البلد الأم مما يعرضه إلى ضرورة التنازل عن نمط الحياة الراقي الذي كان يعيشه في البلد المضيف من الناحية المادية على الأقل، كما قد يتعرض المدير العائد للانزواء في زاوية غير هامة في الشركة الأم نظراً لحدوث تغيرات تقانية وإدارية وفنية كبيرة وبسبب ظهور أجيال جديدة من الكفاءات البشرية القادرة على ممارسة نشاطاتها بما يتواكب مع روح التقدم والتطور.

أن هذا النوع من التحديات الذي يواجه المدراء العائدين من العمل في البلدان المضيفة يمكن التغلب عليه عن طريق تحقيق التواصل وعدم الانقطاع الدائم لهؤلاء المدراء عن أوطانهم وعن شركتهم الأم لفترة طويلة. ناهيك عن ضرورة الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم التي تراكمت خلال سنين طويلة من العمل كمستشارين أو كخبراء يمكنهم تقديم دراسات وتحليلات حول العديد من المواضيع الإدارية والتسويقية والمالية في الداخل والخارج.

انطلاقا مما تقدم وفي سبيل عدم التعرض إلى هذا النوع من التحديات والمواجهات فإن إدارات الشركات الدولية تلجأ في كثير من الحالات إلى تعيين مدراء من البلد المضيف لفروعها أو لشركاتها المستقلة العاملة في هذا البلد نظراً لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق العديد من الفوائد أهمها:

❖ الإدراك التام للمدير المحلي لبيئة بلده الاقتصادية والقانونية أو السياسية والثقافية والاجتماعية ومعرفته بأنماط السلوك الاستهلاكي مما يجعله أكثر فائدة وفاعلية من المدير الأجنبي في حال تم اختياره بشكل موضوعي على أساس الجدارة والكفاءة والنزاهة. ومن أجل أن يكتسب المدير المحلى المهارات الخاصة بالتعرف على ثقافة الشركة الأم ورسالتها وأهدافها فإنه من المفضل أن يتبع دورة إطلاعية – تأهيلية في موطن الشركة الأصلي ليتعرف عن قرب على هذه المسائل بالإضافة إلى الأساليب والتقانات والأدوات الإدارية المعتمدة. وبهذا يصبح المدير المحلي ملماً بأحوال البيئتين في بلد الشركة الأم والبلد المضيف مما يجعله أكثر قدرة وفاعلية في تنفيذ سياسات وبرامج الشركة وتحقيق أهدافها.

❖ تعيين المدير المحلي للشركة يساعد على تحقيق التواصل الفعال مع المتعاملين والمستهلكين لمنتجات الشركة ويسهل التفاوض مع الأجهزة الحكومية والفعاليات الاقتصادية والمجتمعية، كما أنه يدرك بشكل أفضل ما هي الطرق والأساليب التي يمكن إتباعها لتحفيز العاملين المحليين مادياً ومعنوياً لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.

❖ في العادة تكون تكاليف تعيين المدراء المحليين منخفضة نسبياً بالمقارنة مع المدراء الأجانب نظراً لأن الأخيرين يحتاجون لتكاليف انتقال وشحن وسكن وبدل اغتراب وغير ذلك.

❖ تعيين المدراء المحليين في بلدان كثيرة مطلب وطني للدولة المضيفة، وبالتالي فإن زيادة عدد العاملين الإداريين المحليين في الشركات الأجنبية العاملة لديها يعتبر استجابة لمطلب قانوني ووطني يتم من خلاله تأهيل الأطر الوطنية إدارياً وفنياً وفق المقاييس الدولية.

❖ هنـاك اتجـاه آخـر تتبعـه أحيانـاً شـركات الأعمـال الدوليـة في تعـيين المـدراء لـشركاتها المستقلة أو لفروعهـا في الخـارج مـن بلـد ثالـث غـير بلـد الأم أو البلـد المـضيف شـريطة أن يكونـوا مـن الكفـاءات الإداريـة المتميـزة مـن حيـث الخـبرة والدرايـة والمعرفـة بالأوضـاع الاقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية والاجتماعية في البلد المضيف، وعادة يتم اختيـار هذا النوع من المدراء من نفس المنطقة الجغرافية التي تقع فيها الشركة الأجنبية، كأن يتم تعيين مدير سوري لفـرع شـركة أجنبيـة في الأردن أو تعـيين مـدير إنجليـزي لـشركة أجنبيـة تقع في هولندا مثلاً.

أن عملية تأقلم المدير من بلد ثالث تكـون أسـهل بكـثير مـن تـأقلم المـدير الأجنبي القـادم مـن بيئـة وثقافـة أخـرى تمامـاً، كمـا أن تكـاليف أجـوره وتعويـضاته ومكافآتـه ستكون أقل من أجور المدير الأجنبي لكن أكثر قليلاً من تعويضات المدير المحلي.

٣- ما أهم الخصائص والصفات التي يجب أن يمتاز بها المدير الدولي؟

لم يتفق علماء الإدارة في ميدان إدارة الموارد البشرية على تحديـد الخـصائص الرئيـسية التي يجب أن يتصف بها المدير الدولي، لكن مـن خـلال مراجعـة العديـد مـن الأدبيـات بهـذا الخصوص فإن غالبية العلماء اتفقوا على مجموعة من الخصائص ومن أهمها:

- القدرة على تغيير طريقة التفكير وتجديد القناعات القديمة فيمـا يتعلـق بالتعـاون مع جنسيات مختلفة.
- تبنـى افتراضـات جديـدة فيمـا يتعلـق بـالقيم والقناعـات الحـضارية وإرسـاء قواعـد وممارسات قائمة على الرؤى والتجارب والدراسات المعاصرة.
- القدرة على التكيف السريع والمدروس مع الظروف والمعطيـات البيئيـة الجديـدة، والاستجابة لمتطلبات التغيير وإدارته.
- القدرة على العمل بروح الفريق وقيادته بصورة جماعية بمـا يحقـق اسـتخدام كافـة الإمكانات المادية والبشرية بأعلى كفاءة ممكنة.
- القـدرة علـى إعـداد سـيناريوهات مـستقبلية حـول الأوضـاع الإداريـة والاقتـصادية والتقانية في مجال عمله.
- القـدرة علـى تطـوير الـذات والفريـق بمـا يتماشـى مـع القـيم الدوليـة والعلاقـات الإنسانية، والقدرة على نقل المعرفة والخبرة إلى حيز التطبيق في منظمته.

- أن يكـون منفتحـاً ومرنـاً ﴿ علاقاتـه الداخليـة والخارجيـة ليـستفيد مـن كافـة الأفكار والمبادرات والإبداعات الخلاقة، وهذا يتطلب قدرة خاصة على التواصل مع الآخرين.
- القدرة على تطوير واستخدام المهارات الإدارية والفنية والتقانية المعمول بها عالمياً.

كما هو واضح من هذه الخصائص فإن تحقيقها يتطلب من المدير الدولي المعاصر أن يدرس التجارب الانتقالية بإيجابية، ويعيد برمجة خرائطه الدماغية وخرائط المحيطين به من أجل التكيف مع التطورات والثقافات والقيم الجديدة، وأن تكون له رؤية خاصة بالفرص المتاحة ﴿ مختلف البلدان وأن يتعامل بفعالية مع مختلف المختصين من جنسيات متعددة وأن يكون بعيداً عن أحادية التفكير والنمطية المستقرة التي لا حراك ولا حياة فيها. وكما يقول البعض يجب أن يكون المدير الدولي المعاصر وكيلاً جيداً لعملية التغيير المستمرة ﴿ إطار الإفادة من التجارب السائدة ﴿ العالم والإنجازات العلمية الكبيرة ﴿ عالم التقانات والاقتصاد والإدارة.

٤- مسؤوليات إدارة الموارد البشرية في الشركات الدولية.

يعتبر الكثير من الإداريين بأن العناصر البشرية تعتبر من أهم مكونات العملية الإنتاجية والأكثر قيمة وحيوية، حيث أن العنصر البشرى يعتبر الثروة الحقيقية التي يمكن للشركة من خلالها أن تحقق أهدافها و تحافظ على دوام التقدم والتطور ﴿ جميع أعمالها. لهذا بدأت الشركات ترسم السياسات الخاصة بدراسة احتياجاتها من العناصر البشرية ومصادر تأمينها والعمل على تدريبها وتأهيلها وتطوير مهاراتها وتحفيزها والاحتفاظ بها. وهذا يعنى أن لإدارة الموارد البشرية دوراً استراتيجياً ﴿ أيامنا هذه لعدة اعتبارات من أهمها:

- التطور التقاني الكبير والسريع الذي خلق حالة من عدم التكافؤ بين مهارات العاملين الحاليين واحتياجات العمل المستقبلية.
- السعي لإيجاد منهجية جديدة لجذب واستقطاب العمالة الماهرة والمؤهلة.
- إتاحة فرص التعليم والتدريب للموظفين الأقل تعليما والاحتفاظ بذوي الخبرات والمهارات العالية.
- وضع سياسة خاصة بالعمالة ﴿ حالات الركود والازدهار.

- ❑ العمل على مواءمة سياسات العمل مع التغيرات الاجتماعية والالتزام بالأنظمة والقوانين الخاصة بالتوظيف والتشغيل وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص لجميع الراغبين في العمل.

❖ ❖ إضافة إلى ما تقدم فإن المهام التي تناط بإدارة الموارد البشرية تتمثل في الأتي:

- تخطيط احتياجات الشركة من الموارد البشرية داخلياً وخارجياً للوقت الحاضر وللمستقبل.
- رسم سياسات الجذب والاستقطاب بالنسبة للعمالة الكفوءة والماهرة والمدربة تدريباً عالياً يتماشى مع متطلبات التطور العالمي.
- تصميم برامج التدريب وتحديد محتوياتها ومضامينها والعمل على تنفيذها في الأوقات المناسبة لكافة شرائح العاملين من فنيين وإداريين.
- تقويم أداء العاملين من خلال مجموعة من المعايير والمقاييس المتطورة والمرنة والتي يتم على أساسها الحكم على مدى نجاح أو فشل الأفراد والمجموعات في تنفيذ البرامج والخطط المعتمدة في الشركة.
- إعداد سياسة الرواتب والأجور والتعويضات والترقيات والعقوبات، شريطة أن تكون محفزة لتحسين مستوى كفاءة الأجهزة الإدارية والفنية من جهة وتشجيع المبادرات والإبداعات من جهة ثانية.
- العمل على خلق نوع من التكامل والتوافق بين جميع الأفراد الذين ينتمون إلى ثقافات وجنسيات مختلفة من أجل خلق التفاعل الإيجابي فيما بينهم لتحقيق الأهداف العامة للشركة ومصالح العاملين فيها.

وفيما يلي نقدم شرحاً أولياً لأهم واجبات ومسئوليات إدارة الموارد البشرية في الشركات الدولية وهي:

أ- توصيف الوظيفة وبيئة العمل وطبيعة التنظيم المتبع:

تقوم إدارة الموارد البشرية هنا بتحليل وتوصيف الوظيفة المراد شغلها وواجبات شاغليها وظروف العمل وشروط الوظيفة الخاصة بالمؤهل العلمي والخبرة ومهارات الاتصال الاجتماعية والسلوكية واللغوية، إضافة إلى الجوانب الصحية والجسدية والقدرة على التحمل والمتطلبات العقلية كالقدرة على الملاحظة وسرعة البديهية والقدرة على المبادرة والتحليل والاستنتاج واتخاذ القرارات الصائبة في الأوقات المناسبة. كل هذا مهم جداً لمعرفة وتحديد الأشخاص المناسبين لكل وظيفة.

كما أن معرفة البيئة الخارجية التي سيعمل فيها المدير في البلد المضيف لا تقل أهمية عن التوصيف، حيث أن قدرة المرشحين من المدراء للعمل في الخارج على التكيف والتأقلم مع الظروف الجديدة والإلمام بالأوضاع المعيشية والاجتماعية والصحية والثقافية، وتوفر شروط التعليم والترفيه للأسرة والأطفال جميعها تعتبر مسائل في غالية الأهمية بالنسبة لعمل المدير في البلد المضيف.

من المهم أيضاً أن يتعرف المدير المرشح للعمل في الخارج على البيئة التنظيمية السائدة وأساليب وطرق القيادة ودرجة المركزية وتفويض السلطات التي يمنحها التنظيم للمدير.

ب - استقطاب الكفاءات المتميزة:

بعد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد شروط الوظيفة ومؤهلات شاغليها وتحليل طبيعتها تبدأ بالبحث عن الطريقة التي تمكنها من إيجاد احتياجاتها من العناصر البشرية من المصادر الداخلية أو الخارجية عن طريق ترشيح الموظفين لبعض معارفهم أو أبنائهم أو عن طريق الإعلانات في وسائل الإعلام، أو عن طريق زيارة معاهد ومدارس ومراكز التدريب والجامعات والكليات والمعاهد العليا، أو عن طريق الاتصال بمكاتب التشغيل المتخصصة. وقد تلجأ بعض الشركات الكبرى أحياناً إلى إنشاء مراكز خاصة بها لتدريب وتأهيل العاملين لتلبية احتياجاتها أو أن تتعاقد مع مدارس مهنية لتقوم بهذا الدور نيابة عن الشركة ذاتها.

وفي العديد من دول العالم توجد بنوك معلومات عن الخبرات الإدارية والفنية يمكن أن تلجأ إليها إدارة الشركة الدولية لتلبية احتياجاتها.

وفي بعض الأحيان تقوم الشركة الأم بشراء شركة قائمة في البلد المضيف بما في ذلك الاحتفاظ بالأطر الفنية والإدارية العاملة فيها من أجل تجنب البحث عن عناصر بديلة قد تكون غير مناسبة في الوهلة الأولى. لكن هذا الأسلوب غير مجدٍ بالقدر الكافي، وإن الشركة ستجد نفسها مضطرة لإدخال تعديلات هيكلية من الناحية التنظيمية أو ترغب في توسيع خطوطها الإنتاجية أو استبدال البعض منها بتقنيات جديدة مما يستدعي ثانية البحث عن العمالة الماهرة والعمل على استقطابها من جديد بنفس الطرق والأساليب المذكورة.

بعد ذلك تبدأ المرحلة الثانية وهى عملية الاختيار والتعيين التي تقوم على أساس إجراء المقابلات والاختبارات بالنسبة للمتقدمين، حيث يتم اختيار عدد محدد من المرشحين

المؤهلين من إجمالي المتقدمين في ضوء المعلومات الواردة في استمارة مقدم الطلب أو في ضوء السيرة الذاتية التي تمثل ملخص المؤهلات العلمية والخبرات والبيانات الشخصية للمتقدمين. ثم يتم إجراء مقابلة من قبل إدارة الموارد البشرية مع كافة المتقدمين لاستيضاح المؤهلات واستكمال المعلومات الناقصة، وللتعرف على شخصية وقدرة المرشح على العمل مع الفريق. وهنا يتم اختيار أفضل المتقدمين الذين تقابلهم لجان مختصة لهذا الغرض لتقويم قدراتهم بشكل نهائي.

لكي تتم المقابلة بشكل علمي لابد من اتباع بعض الإجراءات القياسية المصممة للوفاء باحتياجات الشركة، مع ضرورة توفير مناخ مريح لإجراء المقابلة وتخصيص الوقت الكافي لإجرائها وإعداد مجموعة من الأسئلة لمناقشتها مع المرشحين، ويتم التركيز أثناء المقابلة على موضوعات مرتبطة بالوظيفة ومدى ملاءمة الشخص للقيام بها بالإضافة إلى الاستفسار عن خلفية المرشح وأهدافه ومؤهلاته وخبراته العملية ومهاراته الأخرى، وفي الجدول رقم/ ٧/ توجد مجموعة من الأسئلة النموذجية بهذا الخصوص والتي تعتمد في حالات كهذه. ويجب أن يتوفر فيمن يجري المقابلات عنصر المهارة والقدرة على الاتصال النفسي وبناء الثقة وتهيئة أجواء غير منفرة وغير متوترة مما يسهل إجراء المقابلة بشكل إيجابي.

أما عملية الاختبار فتشمل الوسائل والأدوات التي تستخدم لتقويم الموظفين المرشحين من حيث القدرات والميول ومستوى الذكاء والقدرة على المبادرة والسرعة في اتخاذ القرار، إضافة إلى المسائل الخاصة بالصحة الجسدية والعقلية. والاختبارات إذن هي مرتبطة بالمهارات المتعلقة بالوظيفة واختبارات أخرى نفسية. وقد تأخذ الاختبارات الشخصية شكل الاستبيان الذي يتعين على المرشح الإجابة عليه كتابياً أو عن طريق الحاسب الآلي. وتستخدم هذه الاختبارات لتقويم القدرات العقلية والإمكانات الإدارية والفنية والمهارات الخاصة والصفات الشخصية وغير لذلك.

أما إجراء الاختبارات النفسية فهي ضرورية من وجهة نظر البعض للتنبؤ بمدى قدرة وجاهزية المرشحين للأعمال الوظيفية على أداء مهامهم في جو من الراحة النفسية والتعاونية وسيادة روح الفريق وتوفير شروط الإبداع والمبادرات الفردية والجماعية على مستوى المنظمة، هذا مع العلم أن المحكمة العليا الأمريكية قد أكدت عدم قانونية الاختبار النفسي.

يرى العديد من الباحثين أن هذه الاختبارات غير مؤثرة وقد تكون ظاهرة فيها العوامل الذاتية لبعض عناصر فريق الاختبار التي قد تقود إلى التحيز الشخصي والتمييز بين

المتقدمين على أساس عرقي أو مذهبي أو إقليميي أو حتى سياسي في بعض الأحيان. لهذا يؤكد هؤلاء الباحثون على أن تقوم إدارات الموارد البشرية التي ترغب باستخدام أسلوب الاختبارات ما قبل التوظيف أن تعتمد على أساليب حديثة وعصرية يجب تعميمها على كافة المرشحين لنفس المنصب مع عدم الاعتماد بشكل مطلق على نتائج هذه الاختبارات كقاعدة أساسية ووحيدة لاتخاذ قرارات التوظيف.

التاريخ الوظيفي:

١. لماذا ترغب بتغيير وظيفتك؟
٢. ما هي أسباب التحاقك بالوظيفة الحالية؟
٣. ما الذي كنت تتوقعه من الوظيفة الحالية ولم تستطع تحقيقه؟

الوظيفة الجديدة:

١. ما الذي تتوقع تحقيقه من الوظيفة الجديدة؟
٢. ما هي أهم التحديات التي تتوقع مواجهتها في الوظيفة الجديدة ؟
٣. كيف يمكنك التغلب على تلك الصعوبات؟
٤. ما هو هدفك الأول في الوظيفة الجديدة؟
٥. كيف تستطيع أن تساهم في تخفيض التكاليف بمقدار ١٠٪ في حدود مسؤولياتك في الوظيفة الجديدة؟

أهداف المسار الوظيفي:

١. ما هي أهدافك الوظيفية طويلة الأجل ؟
٢. كيف يمكنك أن تنتقل من مرحلة لأخرى خلال مراحل حياتك الوظيفية؟
٣. ما هي النواحي التي تؤثر في رضاك عن العمل؟
٤. متى تتوقع الحصول على ترقية؟

التوافق مع المنظمة:

١. هل تميل إلى العمل بمفردك أم من خلال فريق ؟
٢. هل تشجع مشاركة الآخرين؟
٣. ما هي الخصائص التي يجب أن تتوافر للشخص الكفء في العمل سواء بالنسبة للزملاء أو الرؤساء؟
٤. كيف تتعامل مع الموظف المشاغب ؟

٥. كيف تتعامل مع زميلك الذي تشعر بأنه ينافسك في عملك الحالي ويشعر أنه متفوق عليك؟

جدول رقم /٧/ نموذج لأهم أسئلة المقابلة[١]

جـ - التدريب والتطوير:

لا تزال جدوى التدريب والتطوير الإداري في العديد من دول العالم النامي وشركاته بين أخذ ورد بينما تخصص الدول المتقدمة وشركاتها مليارات الدولارات لهذا النشاط الهام، حيث أن الولايات المتحدة الأمريكية وحدها تنفق سنوياً ما يزيد عن /٥٠/ مليار دولار أو حوالي ١,٥ ٪ من ميزانية الأفراد على أغراض التدريب والتطوير.

والتدريب عادة يطال الموظفين والفنيين العاملين على الخطوط الإنتاجية والمشرفين وحلقات الإداريين في المستويات الوسطى، أما عملية التطوير فتطال عادة كبار الموظفين والمدراء العامين أو المرشحين لشغل هذه الوظائف رغم أن بعض الأدبيات تركز على أن المدراء في كافة المستويات بحاجة إلى نسب متفاوتة من التدريب والتطوير في وقت واحد.

ويقصد بالتدريب والتطوير كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية القدرات والمعارف والمهارات للعاملين على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم، بما يقود إلى تعظيم فاعلية أدائهم وتحقيق ذواتهم عبر تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة التي يعملون فيها. ويشتمل التدريب والتطوير أيضاً تنمية الموارد البشرية والأطر الإدارية عن طريق تنمية مهارات الرؤساء والمدراء في قيادة العملية الإدارية وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات الصائبة.

كما أن عملية التطوير تطال الجانب التنظيمي من خلال التغيير المخطط الذي تقوم به المنظمة لقيم ودوافع وسلوكيات العاملين لتكوين الروح الجماعية والديمقراطية وإشاعة روح الفريق وتحسين المناخ التنظيمي عبر تحسين أساليب القيادة والاتصال والعمل الجماعي.

إن برامج التطوير والتدريب يجب أن تشتمل على تقديم التوجيهات الإرشادية للموظفين الجدد وتزويد المتدربين بالمفاهيم المعاصرة في الميدان الإداري مع التركيز على الإدارات

---

(١) **الإدارة المعاصرة، دافيد /تشيمان وآخرون : ترجمة د. رفاعى رفاعى، د. محمد عبد المتعال، دار المريخ، ٢٠٠١، ص٢٩٠**

الإشرافية والتنفيذية والعليا وإعداد القيادات المبكرة وإقامة ورش إدارة متقدمة باستمرار. أما أهم اتجاهات التدريب والتطوير بالنسبة للإدارات العليا فهي:

- توضيح أهمية ودور الإدارة في النمو الاقتصادي على المستوى المحلي والعالمي.
- تحسين مستوى المهارات في ميادين الإدارة الاستراتيجية تخطيطاً وتنظيماً ورقابة.
- التعريف بالاتجاهات الاقتصادية والإدارية للحكومة وآليات تنفيذها.
- تطوير القدرات في مجال دراسة وتحليل التقارير واستخلاص النتائج والعمل على توجيهها لخدمة أهداف المنظمة.
- تمكين القيادات الإدارية من دراسة البدائل المحتملة لحل مشكلات محددة واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.
- إعداد القيادات لمواجهة المتغيرات وإدارة المخاطر والأزمات وفق الأساليب الإدارية الحديثة.
- التأكيد على العمل في إطار الفريق بشكل شامل ومتكامل.
- التركيز على المسائل المرتبطة بإدارة الإبداع والابتكار والقدرة على التطوير والتغيير.

كل هذا يحتم زيادة الاهتمام بالتدريب والتطوير الإداري نظراً لما لهذه المسألة من أهمية بالغة على واقع ومستقبل عمل المنظمة، حيث تشير الدراسات إلى أن شركة موتورولا الأمريكية في مجال الاتصالات والهاتف المحمول تخصص حوالي ٢٠٠ ساعة تدريب للمديرين والموظفين في كافة المستويات وفي كافة البلدان التي تمارس نشاطاتها فيها.

برامج التدريب والتطوير إذن يجب أن تطال المسائل الفنية والمالية والتسويقية والإنتاجية إلى جانب تعريف المديرين الخارجيين بثقافة البلد المضيف وبيئته الاقتصادية والقانونية والثقافية وغير ذلك، بالإضافة إلى تعريف المديرين المحليين بثقافة الشركة. ومن أهم الطرق التي تعتمدها الشركات لمساعدة مديريها من خلال عملية التدريب والتطوير نذكر:

- إلقاء المحاضرات وعرض الأفلام وتقديم الكتيبات الخاصة عن البلد المضيف، يلي ذلك جولة إطلاعية على هذا البلد للتعرف عليه وعلى بيئته ميدانياً.
- التعريف بثقافة البلد وعاداته وتقاليده وأنماطه السلوكية.

- استخدام طريقة المحاكاة وتبادل الأدوار لإيصال المعلومات المطلوبة للمتدرب عن الأوضاع السائدة في البلد المضيف.
- إكساب المدراء المهارات اللغوية الخاصة بالبلد المضيف.
- تعريف المدراء المحليين بأهداف ورسالة الشركة الأم وثقافتها من خلال إعطائهم فرصة التعرف على الشركة في البلد الأم وعلى طبيعتها وتقاناتها وتقاليدها وأساليب إدارتها وغير ذلك.

كما أن الشركات الدولية تخصص من خلال دائرة العلاقات العامة أو الدولية بعض الموظفين لاستقبال المدير الوافد في البلد المضيف ومساعدته في تأمين المسكن ووسيلة المواصلات وإيجاد المدارس المناسبة وتعريفه بأماكن الترفية والتسويق وغير ذلك.

لقد أثار موضوع التدريب والتطوير اهتمام المعلوماتيين، حيث شمل تأثير ثورة المعلومات بالنسبة للتدريب ما يلي:

- قياس الاحتياجات التدريبية عن طريق التعرف على توجهات وسياسات الشركة وتحليل عناصر القوة والضعف لديها كمدخل لتحديد الاحتياجات التدريبية. وقد مكنت شبكة الإنترنيت من تحديد التغيرات الخارجية المؤثرة على الشركة والتعرف على التحديات التي تواجهها والعمل على تجاوزها.
- تخطيط الاحتياجات التدريبية من خلال تعريف شبكة الإنترانيت لمديري التدريب برامج العمل والإنتاج لكافة الإدارات ومعرفة التوقيتات المؤثرة على تنفيذ هذه البرامج مما يمكن من وضع الخطط للتدريب، كما أن شبكة الإنترنيت تتيح إمكانية التعرف على البرامج العالمية في ميدان التدريب وأساليب تنفيذها وتكاليفها مما يساعد المديرين على اختيار الطريق الأمثل للتنفيذ.
- التدريب عن بعد من خلال إتاحة البرامج التدريبية للمشاركين من خلال شبكتي المعلومات الداخلية والخارجية.
- التدريب المستمر المفتوح، حيث يتاح لجميع الراغبين في كل الأوقات عن طريق شبكتي الإنترنيت والإنترانيت الاطلاع على برامج تدريبية مفتوحة على مدى /٢٤/ ساعة.
- التدريب أثناء العمل وعلى التوازي وفي نفس الوقت ودون أن يشعر المتدرب بالفارق بين ما يقوم بتنفيذه فعلاً للوظيفة وما يقوم بتنفيذه للتدريب، حيث يتم التفاعل بين

المستخدم وقاعدة بيانات حقيقية في حالة العمل وبين المستخدم وقاعدة بيانات هيكلية عند التدريب.

- تقديم برامج تدريبية مصممة وفقاً لمستوى المستخدم.
- تقويم كفاءة العملية التدريبية، حيث تمكن التكنولوجيا المعلوماتية من التقويم المستمر لكفاءة العملية التدريبية من خلال التفاعل بين المستخدم والبرنامج التدريبي الذكي الذي يتيح إمكانية تتبع المتدرب في جميع حالات ومراحل التدريب.

ناهيك عن المسائل المرتبطة بتدويل التدريب وتقليص تكاليفه ونقل مركز الثقل إلى المتدرب الذي يختار الزمان والشكل التدريبي الذي يريده، ولقد ألغت العديد من الشركات ٩٠٪ من برامج التدريب التقليدية لصالح التدريب عبر الإنترنيت.وقد أنشأت شركة مايكروسوفت العملاقة معهداً للتدريب ليس له وجود مادي لكنه موجود. والبرنامج التدريبي الأسبوعي الذي كان يكلف حوالي ٣٠٠٠ دولار تقريباً أصبحت كلفته الآن حوالي /٤٠٠/ دولار فقط.

أذن تغيرت أساليب وطرائق ومضامين برامج التدريب وتحولت إلى الدولية وتقلصت تكاليفها وما علينا سوى استخدام إنجازات التطور والتقدم العلمي في سبيل تقليص الهوة مع العالم المتقدم، واعتقد بأننا في وضع لا نحسد عليه.

د – إعادة تكيف المدير العائد من الخارج:

درج العديد من الشركات الدولية التي تراعي الأصول والتقاليد العريقة على معاملة العاملين لديها من مدراء وموظفين في مقتبل ومنتصف ونهاية خدماتهم في الداخل والخارج على أنهم جزء رئيسي من الخلية التنظيمية الكلية لهم كامل الحقوق وعليهم نفس الواجبات وخاصة بالنسبة للمدراء العائدين من الخارج الذين يحتاجون إلى فترة زمنية معينة لإعادة التكيف والتأقلم وغير ذلك، وقد عملت بعض الشركات على تثبيت حقوق المدراء الخارجية على شكل عقود يتم توقيعها معهم بشكل مسبق لمرحلة ما بعد العودة أو أثناء وجوده في العمل الخارجي تتضمن ما يلي:

- تثبيت حق المدير الخارجي في الاحتفاظ بالمسار الوظيفي أثناء غيابه وعدم السماح لأقرانه بتجاوزه في الترقية إلا في حالات الإنجاز والإبداع الاستثنائية، وأن يعلم المدير بالفرص الجديدة المتاحة أمامه في الشركة الأم إذا رغب بذلك.

- تثبيت حق التواصل مع الشركة الأم والتعرف على التغيرات والتطورات التي تحصل فيها من خلال ترتيب زيارات دورية للمدراء الخارجيين للوطن الأم لكي يسهل عليهم التأقلم عند العودة. إضافة إلى ربط المدير الخارجي بأحد القياديين في الشركة الأم الذي يطلعه على كافة التطورات الجديدة في الشركة ويسهر على ضمان حصوله على حقوقه كاملة.

من الملاحظ أن تكاليف وتدريب المدراء لاشك مرتفعة لكنه في حال استخدامها في الوجهة الصحيحة فإنها ستعود بالفائدة والمنفعة على الشركة، لأن هذه الأخيرة استطاعت أن توفر المدير المطلوب الذي يتمتع بمهارات عالية وقدرات كبيرة على التكيف مع الظروف الجديدة ومواجهة المسائل التي تعترضه بحكمة وشجاعة مما ينعكس بكل تأكيد بشكل إيجابي على النتائج النهائية للشركة. لكن عدم الاختيار الصحيح للمدراء الخارجيين، وعدم دراستهم من حيث القدرة على التحمل والاغتراب والتواصل بإيجابية مع ظروف بيئة جديدة سيقود إلى تراجع مؤشرات عمل الشركة من جهة وضياع تكاليف عالية بدون طائل من جهة أخرى، لهذا فإن الشركات الدولية تحرص جيداً على مسألتي الاختيار الصحيح للمدراء وإعداد برامج التطوير والتدريب المناسبة لهم والعمل على تقويم أدائهم في ظروف مشابهة لظروف وأوضاع عملهم الجديدة.

هـ - تقويم الأداء:

لكل شركة مقاييسها ومعاييرها الخاصة في تقويم درجة ومستوى أداء المدير والعاملين معه في شركته من أجل الحكم على درجة نجاح الإدارة أو فشلها في تحقيق أهداف الشركة، لكن هذه المقاييس تكاد تكون متشابهة بالنسبة للعديد من الشركات المتماثلة والمتجانسة من حيث طبيعة العمل والإنتاج. وعلى أساس تقويم الأداء فإن المدير أو أي إداري أو فني آخر إما إن يكافأ من خلال ترقيته وتحسين راتبه وزيادة تعويضاته، أو من خلال معاقبته بخصم من راتبه أو نقله أو تسريحه أو عزله إذا كان مديراً.

يمكن الحصول على مستوى ودرجة أداء المدير والفنيين والإداريين من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة في استمارة مكتوبة تتضمن مجموعة معايير ومقاييس معدة بشكل منطقي وموضوعي لتحقيق العدل والنزاهة والشفافية، ونموذج تقويم الأداء كما يبينه ريتشمان في كتاب الإدارة المعاصرة موضح في الجداول رقم /٨/ الذي يتضمن

مجالات التقويم وحجم العمل، وجودة العمل ودرجة الإبداع والابتكار والطاعة والالتزام، والقدرات القيادية، إضافة إلى بعض المعلومات الشخصية.

في حالات كثيرة يصعب وضع معايير إنتاجية محددة لقياس الأداء، حيث تختلف الأعمال الإدارية عن الفنية وعن الخدمية، وكما لابد من استبعاد الفردية في عملية تقويم الأداء لاستبعاد عنصر التحيز الشخصي. لذا لابد أن يكون هناك مجموعة من المشرفين والمدراء مسؤولين عن عملية تقويم الأداء للأفراد والمجموعات على حد سواء.

<table>
<tr><td colspan="6">الاسم........ الوظيفة........... تاريخ التعيين.......
الموقع....... القسم........... الإدارة.............
مدة الخدمة في الوظيفة الحالية........................... القائم بالتقويم.......</td></tr>
<tr><td rowspan="2">مجالات التقويم:
❖ الإلمام بالعمل والمهارة:
متفهم لواجباته ومسؤولياته ومدى استخدام خبرته ومعرفته في عمله الحالي وفي ابتكار أساليب وطرق جديدة للعمل، وتخطيط وتنظيم العمل، يعرف الأخطاء والمشاكل.</td><td colspan="5">المقياس</td></tr>
<tr><td>٥</td><td>٤</td><td>٣</td><td>٢</td><td>١</td></tr>
<tr><td>❖ حجم العمل:
كمية الإنتاج، مدى الالتزام بالمعايير والمعدلات الموضوعة، الاستخدام الفعال لوقت العمل.</td><td>٥</td><td>٤</td><td>٣</td><td>٢</td><td>١</td></tr>
<tr><td>❖ جودة العمل:
درجة الدقة والحرص على تقليل الأخطاء، والقدرة على تقويم النتائج.</td><td>٥</td><td>٤</td><td>٣</td><td>٢</td><td>١</td></tr>
<tr><td>❖ الإبداع والابتكار:
لديه الدافع الشخصي لتحمل المسؤولية والقيام بالعمل كما يجب والقدرة على ابتكار أفكار وأساليب جديدة.</td><td>٥</td><td>٤</td><td>٣</td><td>٢</td><td>١</td></tr>
</table>

❖ الاتصال : القدرة على تبادل الأفكار والمعلومات بوضوح ودقة، والقدرة على التعامل مع المستويات التنظيمية المختلفة.	٥	٤	٣	٢	١
❖ الطاعة والالتزام: القدرة على اتباع الإرشادات والتوجيهات بدقة والعمل تحت الضغوط، ولديه عادات عمل موثوق بها.	٥	٤	٣	٢	١
❖ القدرة القيادية: القدرة على قيادة الغير بكفاءة، والقدرة على تنمية المرؤوسين	٥	٤	٣	٢	١
❖ درجات القياس: (٥) ممتاز : ويحصل عليها الموظف الذي يحقق دائماً أعلى مما هو متوقع منه. (٤) فوق المتوسط: للموظف الذي يحقق المعدلات المطلوبة وقد يزيد ولكن نادراً ما يقل أداؤه عن المعدلات المطلوبة. (٣) مرضٍ (متوسط) : للموظف الذي يحقق عادة ما هو مطلوب منه وأحياناً يزيد وأحياناً يقل وهو يقوم بواجباته بشكل اعتيادي. (٢) مستوى في حاجة إلى تحسين : للموظف الذي يعجز عادة عن تحقيق المستويات والمعدلات المطلوبة. (١) غير مرض (ضعيف) : للموظف الذي يعجز عن تحقيق الحد الأدنى من معدلات الأداء والإنجاز المطلوبة.					

الجدول رقم /٨/ نموذج تقويم الأداء

وبما أن مقياس الإنتاجية هو المعتمد للحكم على درجة ومستوى الأداء في كل الحالات فإنه من المستحسن الاعتماد على بعض المعايير الأخرى مثل : تقويم العملاء للمؤسسة، سلوك الموظف تجاه زملائه وتجاه العملاء، الإحاطة العلمية بمتطلبات الوظيفة، المهارات الشخصية، تقويم الفعاليات الاجتماعية والمنظمات غير الحكومية للشركة، رأي أجهزة الإدارة العامة بالشركة، حجم الإنجازات والابتكارات التي تحققها المؤسسة، تأدية الشركة لرسالتها الاجتماعية وغير ذلك.

هـ - إدارة الرواتب والأجور والتعويضات:

يستحق الإداريون والفنيون والعمال رواتب وأجوراً وتعويضات لقاء قيامهم بالأعمال الموكلة إليهم وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح السائدة، أو وفقاً للعقود المبرمة فيما بين الأطراف كالأفراد والشركات والمؤسسات. كما أن العاملين يتقاضون أيضاً حوافز وعلاوات وتعويضات أضافية لقاء تميزهم في أداء أعمالهم أو من خلال تحقيق بعض الإنجازات النوعية. وهذا النوع من النشاط على مستوى الإدارات المحلية والدولية يستحوذ على اهتمام الشركات والأفراد على حد سواء، لأن الأجر والتعويض والحافز يشكل عنصراً رئيساً من العناصر التي تدفع نحو المزيد من الإنتاجية والإنجاز سيما وأن هذا العنصر يحتل نسبة عالية في هيكل التكلفة الإجمالية للمنتجات والخدمات وخاصة في الدول المتقدمة، لدرجة أن هذه الأخيرة نقلت جزءاً كبيراً من نشاطاتها إلى البلدان النامية التي تكون تكاليف العمالة فيها رخيصة نسبياً.

إذن هذا النشاط يستحق أن تخصص له إدارة نوعية تقوم بتخطيطه وتنظيمه وتنفيذه وفق المؤهلات العلمية والخبرات العملية التي يستحوذها الإداريون والفنيون على حد سواء، وتقوم أيضاً بتقويم الأداء لتقدير المكافآت والتعويضات الإضافية التي يجب أن تمنح للعاملين إلى جانب التعويضات التي تقررها السياسة العليا للشركة وبما لا يتعارض مع القوانين المرعية في البلد.

أما على الصعيد الدولي فإن شركات الأعمال تدفع رواتب وأجوراً عالية نسبياً للإداريين والفنيين بالقياس مع ما يتقاضاه أقرانهم في البلد المضيف، حيث يستحق الموفدون بدلات الاغتراب والسكن وغيرهما من التعويضات الإضافية التي يمكن تصنيفها في المجموعات التالية:

الأولى – بدلات التأمين والضمان الاجتماعي:

لكل بلد قوانينها الخاصة بالنسبة لموضوع التأمين، ويختلف الأمر في البلد الواحد بين شركة عامة وأخرى خاصة حيث يتم اقتطاع نسبة معينة من دخل الفرد الشهري على شكل تأمين تدفع له على شكل تعويض أو راتب تقاعدي شهري عند نهاية الخدمة. وفي كثير من الشركات الخاصة في الدول المتقدمة والعديد من الدول النامية تقوم بإيداع نسبة التأمين المستحقة على كل العاملين لديها لدى صناديق استثمارية أو شركات خاصة يتم توظيفها لصالح العاملين والشركة ذاتها، بحيث يستحق العامل أيضاً في نهاية خدمته

الوظيفية تعويضاً لمرة واحدة أو راتباً شهرياً مدى الحياة مضافاً إليه الأرباح المستحقة عن توظيف تأميناته في الصناديق الاستثمارية. وكذا الحال بالنسبة للمدراء الخارجيين المغتربين فإنهم يحتفظون بهذه الميزة وهم في البلد المضيف، حيث يترتب عليه حقوق وواجبات بهذا الشأن وكأنه مقيم في بلده الأصلي. أما بالنسبة للتأمين الصحي فإن الشركات الدولية تقوم باعتماد أحد أسلوبين أو كليهما في معالجة أوضاع العاملين لديها في الخارج وهما: استحداث عيادات خاصة تابعة للشركة نفسها في البلد المضيف، أو دفع رسوم التأمين الصحي المعمول بها في البلد المضيف أيضاً لقاء الخدمات الطبية والصحية التي يتلقاها المدير الخارجي وأفراد أسرته في المغترب. وكما يجوز تسفير المريض إلى الموطن الأصلي للعلاج إذا كانت الحالة تستدعي ذلك ولا توجد إمكانية للقيام بذلك في البلد المضيف.

وفي حالات كثيرة تعتمد الشركات الدولية على إقامة ما يسمى ببرامج الصحة والسلامة المهنية من خلال إنشاء مراكز خاصة باللياقة الصحية والبدنية وتشجيع ممارسة الرياضة والإقلاع عن التدخين والكحول والمخدرات وتوفير مراكز لتقديم الوجبات الغذائية الصحية، حيث ساهمت هذه البرامج في تقليص نسبة التغيب عن العمل بحدود ٦٦٪ وخفضت تكاليف الرعاية الصحية بنسبة تقدر بحوالي ٨٦٪ والمزايا المتعلقة بالحالات المرضية بنسبة ٣٣٪، وكذلك خفضت تكاليف حوادث وإصابات العمل بنسبة ٦٥٪ (الإدارة المعاصرة، ريتشمان وآخرون، صـ٣١١).

الثانية – العلاوات والعمولات:

تتحمل إدارات الشركات العالمية الدولية نفقات إضافية على مديريها وعامليها في الفروع الخارجية والشركات المستقلة على شكل علاوات إضافية تدفع لهم نظير عملهم في ظروف بيئية جديدة وفي أوساط ثقافية واجتماعية مختلفة، ناهيك عن العلاوات التي تدفع لاستئجار وتأثيث المنازل وتأمين الاحتياجات الأساسية للمغتربين، ومصاريف إضافية لقاء تعليم الأطفال في المدارس غير الحكومية وغير ذلك من الاستحقاقات التي تقدرها الشركة، إضافة إلى العلاوات الأخرى المرتبطة بالإنتاجية ومؤشرات الأداء الأخرى التي يتم تحقيقها في البلد المضيف والحوافز التي تدفع كمبلغ إضافي على الأجر والمرتب الشهري أو تدفع كمرة واحدة في نهاية العام كنسبة مئوية إلى إجمالي دخل الموظف أو المدير السنوي.

أما العمولات فهي عبارة عن مبالغ تدفع كنسبة مئوية من المبيعات المحققة للإدارة ورجال البيع إذا كانت الشركة تمارس نشاطاً إنتاجياً – تجارياً، أو تجارياً فقط، وقد تعتمد بعض الشركات مبدأ المشاركة في الأرباح والعوائد بضمان ولاء الموظفين للشركة وتقليص نسبة دوران اليد العاملة، حيث تقوم إدارة الشركة في نهاية كل (ربع سنة، نصف سنة، سنة) بإقرار توزيع نسبة من الأرباح على العاملين لديها أو قد تحتفظ بهذه الأرباح لصالح العاملين لتعطى لهم في نهاية خدماتهم أو أثناء تركهم للعمل.

وتطبق بعض الشركات مبدأ المشاركة في العوائد الذي يرتبط بالدفع مقابل الأداء، وفي هذه الحالة تكون الأجور الأساسية للموظفين منخفضة نسبياً على أمل الحصول على مكافآت وعوائد مجزية إذا ما حققوا أفضل النتائج. وعادة ما تطبق هذه الطريقة في الأعمال التجارية والخدمية بشكل أساسي.

كما أن هناك برامج للعلاوات والأجور مرتبطة بمستوى المعرفة والمهارة التي يتمتع بها الإنسان، وكلما اكتسب مزيداً من المهارات زاد راتبه وتعويضاته، وهذا النظام مصمم من أجل التقليل من متطلبات التوسع في الهيكل الوظيفي وتعزيز روح الفريق الجماعي وتحقيق تعدد المهارات للفرد الواحد الذي يمكن أن يمارس أكثر من عمل إذا كانت حاجات العمل تتطلب ذلك.

الثالثة – علاوات تكلفة المعيشة المرتفعة.

تختلف العلاوات التي تدفعها الشركات الدولية لمد رائها العاملين في الخارج طبقاً لمستويات المعيشه في هذه البلدان وتكاليفها المادية، حيث يلاحظ بأن العديد من المديرين لا يرغبون في التوجه إلى البلدان ذات التكلفة المرتفعة ما لم تكن هناك علاوات توازي ارتفاع التكلفة ما بين البلد الأم والبلد المضيف. حيث أنه من المعروف أن تكلفة معيشة الأسرة المكونة من ثلاثة أشخاص في لبنان توازى ١٠٠٠-١٥٠٠ دولار شهرياً تقريباً بينما في مصر تقارب ٣٠٠-٥٠٠ دولار شهرياً. في الوقت الذي تقارب ٣٠٠٠-٤٠٠٠ دولار في بريطانيا و٦٠٠٠ دولار في الولايات المتحدة الأمريكية، مقابل ٧٥٠٠ – ٨٠٠٠ دولار في اليابان. وهذا يعني أن إدارة الشركة الدولية يجب أن تأخذ ذلك بالحسبان عند تحديد علاوات تكاليف المعيشة بالنسبة لمديريها وموظفيها العاملين في الخارج، وطبقاً لأحد التقارير المقارنة لمجموعة كبيرة من المدن على أساس تشكيلة سلعية ضمت / ٢٠٠/ سلعة معتبراً مدينة

نيويورك كمدينة الأساس (١٠٠٪) فإن تكلفة المعيشة في العديد من دول العالم مبينة في الجدول رقم /٩/كما وردت في صحيفة الشرق الأوسط بتاريخ ١١/٤/١٩٩٩.

الترتيب	المدنية	قيمة المؤشر
١	طوكيو	١٦٦
٢	هونغ كونغو	١٥٣
٣	بكين	١٥٢
٤	اوساكا	١٤٤
٥	شنغهاى	١٤٠
٦	موسكو	١٢٨
٧	كانتون (الصين)	١٢١
٨	لندن	١١٢
٩	شين زيهن (الصين)	١٠٩
١٠	سيول	١٠٨
١٦	نيويورك	١٠٠
٢٠	باريس	٩٨

جدول رقم /٩/ تكاليف المعيشة في بعض المدن المختلفة

والسبب الأساسي في ارتفاع تكاليف المعيشة في اليابان يعود لمحدودية المساحة وكثافة السكان واستيراد العديد من السلع. أما بالنسبة للمدن الصينية فيعود الغلاء لقلة المساكن وارتفاع أسعار الخدمات، أما في روسيا فيعود السبب لطبيعة التحولات الاقتصادية والسياسية ولارتفاع نسبة التضخم وغير ذلك. جميع هذه المسائل لابد من مراعاتها عند تحديد العلاوات الخاصة بغلاء المعيشة في هذه البلدان إذا أرادت الشركة الدولية أن تضمن المناخ الملائم لعمل مدرائها في الخارج.

إلى جانب العلاوات والعمولات وبدلات التأمين والضمان الصحي وتكاليف المعيشة فإننا نقرأ في الأدبيات الإدارية والاقتصادية أن المدراء في الدول المتقدمة وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية يحصلون على مكافآت تكاد تكون خيالية، منها ما هو على شكل رواتب ومنها على شكل مكافآت نتيجة للإنجازات التي حققوها أثناء إدارتهم لهذه الشركة أو تلك كإعطائهم حق شراء عدد من أسهم الشركة بقيمة رمزية في الوقت

الحالي يتم دفع قيمتها مستقبلاً وذلك من أجل ربط مكافأة المدراء الأمريكان بدرجة أدائهم على اعتبار أن تحسين مستوى الأداء سيؤدي إلى رفع قيمة حقوق المساهمين نتيجة لارتفاع أرباح الشركة وهذا بدوره سيزيد من قيمة السهم الحقيقية في أسواق المال.

وحسب ما ورد في كتاب إدارة الأعمال الدولية للدكتور أحمد أحمد فإن مكافأة مدير شركة والت ديزني بلغت في نهاية عام ١٩٩٨/٥٧٦/ مليون دولار منها/٦/ مليون فقط كراتب، وكانت مكافأة جاك ولش مدير شركة جي إي/ ١١٧/مليون دولار. وقد لا تبدو هذه المكافآت مبالغاً فيها حيث أن قيمة شركة جنرال إلكتريك ارتفعت من /٩٨/بليون عام ١٩٩٥ إلى ما يزيد عن /٣٣٣/بليون دولار في عام ١٩٩٩ في عهد مديرها الجديد.

لكن بعض الدول الأوروبية والأسيوية كاليابان مثلاً تضع قيوداً على منح المكافآت العالية للمدراء ولا تجيز لهم حق تملك أسهم كمكافأة إلا في حدود ضيقة تجعل إجمالي المكافآت المدفوعة للمدير الأوروبي لا توازي حتى نصف المكافآت التي يحصل عليها المدير الأمريكي في أحسن الحالات. في الفترة الأخيرة بدأ هذا الوضع يتغير في أوروبا لجهة زيادة مكافآت المدراء وربطها بمستويات الأداء وإعطاء المدراء خيارات الحصول على الأسهم نظراً لاشتداد المنافسة في الأسواق الدولية التي تتطلب البحث عن الكفاءات النادرة والمتميزة في أوساط المديرين الدوليين وإعطائهم المزيد من المكافآت المادية في ضوء النتائج المحققة.

الرابعة — مخصصات التأمين والبطالة والتقاعد:

تمنح في العادة الشركات الدولية تعويضات كبيرة على شكل تأمين على الحياة والصحة وضد العجز وتأمين الرعاية طويلة المدى. وتقوم الشركات بدفع معظم تكاليف الأقساط، حيث بلغت قيمتها مع بداية عقد التسعينات في الولايات المتحدة الأمريكية حوالي /٢٠٠/مليار دولار.

كما ويسود في الدول المتقدمة أيضاً مجموعة قوانين وأنظمة بإنشاء نظام صناديق خاصة لتمويل البطالة يتم بموجبه صرف تعويضات للعاملين الذين يتم تسريحهم من الخدمة أو الذين تركوا وظائفهم. ويتم تمويل صناديق البطالة عن طريق الشركات والمؤسسات التي تدفع ضريبة تتناسب مع عدد العاملين لديها، وتختلف أنظمة صرف تعويضات البطالة من بلد لآخر ومن شركة لأخرى وفقاً للقوانين والأنظمة النافذة التي تحكم هذا النشاط.

أما التقاعد فيتم توزيعه من خلال صناديق التقاعد التي يتم إحداثها في الدول والتي تمول عن طريق قيام الشركات بدفع نسبة معينة من راتب كل العاملين، ويقابله جزء أخر

من راتب الموظفين. وهذا النوع من الأنظمة سائد في غالبية دول العالم ومنها الدول العربية، بما في ذلك المؤسسات والشركات الحكومية وكذلك شركات ومكاتب القطاع الخاص والمشترك من خلال ما يسمى بقانون التأمينات الاجتماعية.

بعض الشركات الدولية تتيح حرية الاختيار للعمال المتقاعدين إما الحصول على تعويضات أو رواتب شهرية بصورة نقدية أو الحصول على بعض الأسهم والسندات بدلاً من النقدية، والتي تدر عليهم أرباحاً بصورة سنوية. وقد طرحت بعض الشركات الدولية الأمريكية نسبة معينة من أسهمها للموظفين العاملين لديها بصورة مجانية، وذلك من أجل تحويل العاملين والموظفين إلى شركاء حقيقيين في الشركة، وهذا الإجراء ساعد على تحقيق معدلات نمو مرتفعة في هذا النوع من الشركات قدر بحوالي ٢٥٪ سنوياً.

في سبيل تأمين الراحة النفسية للعاملين ومن أجل زيادة إنتاجيتهم فقد بدأ العديد من الشركات بتقديم خدمات رعاية الأطفال والمسنين ومزايا أخرى مثل العطلات والإجازات المرضية والاعتيادية المدفوعة الأجر، وتقديم القروض للأغراض التعليمية بالنسبة لأفراد العاملين والحاسبات والسيارات الشخصية أحياناً وتقديم العديد من الاستشارات المالية والقانونية وعضوية النوادي والمساعدة في تأمين المسكن المناسب وغير ذلك.

في النصف الثاني من القرن الماضي بدأت تؤثر البيئة السياسية في طبيعة العلاقة بين المحاور الرئيسية الثلاثة وهي الحكومة والإدارة والعاملين، ففي بعض البلدان تأخذ العلاقة بين العمال والإدارة شكل التحدي والمواجهة في مجالات الرواتب والأجور والتعويضات والإجازات والضمان الاجتماعي والصحي والحفاظ على البيئة وغير ذلك. كما هو الحال في المملكة المتحدة مثلاً حيث الصلة ضعيفة بين النقابات والتوجهات السياسية مما يؤدي إلى تصعيد حركة الإضرابات والتظاهرات التي تلحق الخسارة بالعمال والإدارة على حد سواء.

وبالتالي على الشركات الدولية أن تأخذ بعين الاعتبار طبيعة العلاقة السائدة في البلد المضيف بين العمال وإدارتهم ومعرفة دور الحكومة وتوجهاتها بهذا الخصوص، ففي العديد من دول العالم للنقابات دور قوي ومؤثر إذ يشارك العمال في عضوية اللجان والمجالس الإدارية والإنتاجية ويساهمون في صياغة السياسة العامة للشركة واتخاذ القرارات الخاصة بالرواتب والأجور والتعويضات والضمان الصحي والاجتماعي ووضع قواعد الفصل والتسريح وتحسين الأداء في الشركة وتوزيع الأرباح ومسائل التوسع أو إغلاق المصنع. وتتباين قوة العمال

والمجالس التي يشاركون فيها من بلد لآخر حيث يكون دورها أساسياً في غالبية الدول الأوروبية باستثناء بريطانيا وفرنسا وبعض الدول الإسكندنافية.

الوضع مختلف في اليابان حيال هذا الموضوع حيث أن العامل يعتبر نفسه جزءاً لا يتجزأ من الشركة التي يعمل فيها وبالتالي لا توجد علاقات عدائية أو استفزازية بين العمال والإدارة، ويتم إشراك العمال فيما يسمى بدوائر الجودة التي تناقش مشاكل العمل.

في البلدان العربية بشكل عام توجد قوانين تحدد طبيعة العلاقة بين الإدارة والعاملين وتحفظ حقوق الطرفين وتنحاز هذه القوانين في كثير من الدول لصالح العمال، كما هو الوضع في سورية، وقوانين الشركات والمؤسسات العامة تحتم إشراك ممثلي العمال في اللجان والمجالس الإدارية والإنتاجية حيث يساهمون بشكل فعال في صياغة سياسات الشركات وصنع القرارات الهامة.

بدأت منذ عقود خلت تظهر منظمات دولية وإقليمية غايتها الأساسية الدفاع عن حقوق ومصالح العاملين في الدول والشركات التي لا تنصف العاملين، مثل منظمة العمل الدولية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والأمم المتحدة والاتحاد الأوروبي، بالإضافة إلى إعداد قواعد إرشادية يتقيد بها مدراء الشركات الدولية وغير الدولية وخاصة الشركات متعددة الجنسية بالتعاون مع النقابات العمالية والمهنية لجعلها قابلة للتنفيذ على أرض الواقع، لكن بصورة تطوعية واختيارية على اعتبار أن جميع هذه المنظمات لا تملك سلطة الإلزام بتطبيق الإرشادات والتوصيات.

لكن النزاعات والصراعات لا تزال مستمرة بين العمال وتنظيماتهم النقابية من جهة والشركات الدولية من جهة ثانية، حيث تقف النقابات المحلية ضد استثمارات الشركات الخارجية لأنها تقلل فرص العمل وتزيد البطالة في البلد الأم، كما وتقوم الشركة الدولية بتوفير متطلبات السوق في البلد الأم من إنتاجها في البلد المضيف في حال توقف العمال عن العمل في البلد الأم احتجاجا على سياسات الشركة مما يضعف الموقف التفاوضي للنقابات العمالية مع الإدارات.

وكذلك الأمر بالنسبة للعمال في البلد المضيف فإنهم يعانون من عدم إشراكهم في رسم سياسة الشركة على اعتبار أن التعليمات والخطط والبرامج يتم تنسيقها عادة مع رئاسة الشركة في البلد الأم مما فرض على الاتحادات العمالية في مختلف دول العالم العمل على إيجاد صيغة تعاونية تنسيقية فيما بينها، إلا أن النتائج على أرض الواقع لا تزال

غير مشجعة سيما وأنه في ظل الإنتاج الاقتصادي الدولي والتحرر التجاري العالمي وسيادة منطق منظمة التجارة العالمية والمؤسسات المالية الدولية والإقليمية وهيمنة الولايات المتحدة الأمريكية على النظام العالمي الجديد قلب الطاولة رأساً على عقب واختلطت الأوراق ببعضها وأصبحت المسألة بحاجة إلى إعادة صياغة جديدة على أسس جديدة لكافة السياسات الخاصة بالعمال ونقاباتهم وحقوقهم داخل وخارج حدود الدولة الجغرافية.

ومع كل هذا فإن الاتحادات العمالية والنقابات المهنية تستمر في التفاوض مع إدارات الشركات الدولية والمحلية في سبيل الوصول إلى اتفاق مشترك يحقق مصالح كافة الأطراف في العملية الإنتاجية ولكن في حين فشل المفاوضات فإن الخيارات المتاحة أمام العمال واتحاداتهم النقابية هي التالية:-

أ - الإضراب والاعتصام : وهو من الأسلحة المؤثرة والفاعلة التي تؤدي إلى التوقف المؤقت عن العمل (قد يستغرق أحياناً الإضراب شهراً أو أكثر) من أجل إخضاع الإدارة للقبول بشروط العمال، إذ لا تستطيع الشركة التوقف طويلاً عن العمل لأن ذلك يكيدها خسائر فادحة مالية ومعنوية، وقد حددت بعض الدول مدة قصوى هي/٨٠/يوماً لاستمرار الإضراب لابد بعدها من تعليق الإضراب بقوة القانون.

ب - مقاطعة بضائع الشركة ومنتجاتها والخدمات التي تقدمها من قبل الاتحاد العمالي والمتعاطفين معه، ويعتبر هذا السلاح غير المباشر وسيلة لا تقل فعالية عن أسلوب الإضراب المباشر.

ت - استخدام النفوذ المالي والتأثير السياسي للاتحادات العمالية التي تحتكم على مئات المليارات من الدولارات، كما هو الحال في أمريكا حيث يوجد في صناديقها الخاصة معاشات أعضائها الموظفة في بعض المصارف، إذ تهدد الاتحادات العمالية بسحب أرصدتها من المصارف التي لا تتعاون معها في تحقيق أهدافها، كما تمارس النقابات دوراً سياسياً من خلال دعمها لبعض المرشحين الموالين لسياساتها والمدافعين عن مطالبها.

ث - الترويج والدعاية للقضايا العمالية من خلال حملات محلات الترويج المكثف التي يتم تخطيطها وتنفيذها عبر وسائل الإعلام المختلفة للتأكيد على عدالة وموضوعية قضيتهم تجاه الشركات الدولية أو المحلية التي لا تنصفهم، كما يوجهون حملاتهم الدعائية ضد الشركات التي لا تستجيب لمتطلباتهم مما يضعف مواقف هذه الشركات في الأسواق الداخلية والخارجية.

لكن الشركات قد تتخذ بعض التدابير المضادة ومنها :استخدام الخارجين عن الإضراب – منع الموظفين النقابيين من دخول الشركة – استخدام الأحكام القضائية لإعادة العمال للشركة – استخدام أسلوب الاتفاقيات التعاونية فيما بين الشركات التي تواجه حملات إضراب واعتصام في أوقات متباينة ،أي مد يد العون للشركة التي يضرب عمالها عن العمل، ويعتبر هذا الأسلوب شكلاً من أشكال التأمين ضد الإضراب لمساعدة الشركة على مواجهة التحدي العمالي.

٥- التحديات المعاصرة لتحفيز العاملين:

بما أن التحفيز من العناصر الرئيسية التي يركز عليها المديرون في زيادة الإنتاجية وتحسين مستوى أداء النظام الإداري – الإنتاجي بالكامل، فإنه لابد لهؤلاء المدراء الدوليين بشكل خاص والمحليين بشكل عام من الأخذ بعين النظر مجموعة من التحديات التي تواجههم في مسألة التحفيز وهي:

الأولى - تحديات التغير في قوة العمل:

نظراً للتباين في نسب زيادة قوة العمل في البلدان المختلفة، حيث أنها ضعيفة في البلدان المتقدمة وتقارب الـ ١٪ فيما تتراوح ما بين ٢-٣٪ سنوياً في الدول النامية مما يحتم على المديرين الدوليين ووفقاً لظروف كل بلد تحديد الأنماط التحفيزية للعاملين والعمل على استقطاب ذوى المهارات العالية منهم والاحتفاظ بهم لأطول فترة ممكنة، كما ويتقلص حجم العاملين من الشباب في الدول المتقدمة وتزداد نسبتهم في الدول النامية بسبب معدلات النمو السكاني العالية نسبياً، في الوقت الذي يرتفع متوسط عمر دخول العامل إلي مجال العمل بسبب التعليم المهني والجامعي والعالي – مما يقلص عدد السنوات الإجمالية الوظيفية للأفراد بسبب الخروج المبكر على المعاش أيضاً، فمثلاً مدة العمل الكلية للعامل أو الموظف في الدول النامية تبدأ من سن ٢٠-٢٥ سنة وتنتهي عند سن ٦٠سنة، بينما في الولايات المتحدة تبدأ فترة العمل بالمتوسط منذ عمر ٢٩ سنة وتمتد حتى سن ٥٥-٦٠ سنة. وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية في الشركات الدولية يجب أن تهتم بهذه المسألة لجهة توفير العمالة الماهرة المطلوبة، كما وأن تصاعد نسبة دخول المرأة إلى ميادين العمل في الدول المتقدمة والنامية خلق فرصاً جديدة أمام الشركات لتشغيل النساء في بعض الأعمال المرنة التي لا تحتاج إلى دوام طويل، وهناك أيضاً مسألة أخرى على جانب كبير من الأهمية وهي مسألة هجرة العمالة من الدول النامية إلى المتقدمة مما يعقد مسألة إيجاد كوادر

مؤهلة في البلدان المضيفة النامية بالنسبة للشركات الدولية الوافدة للعمل في هذه الدول. وهذا بدوره يحتم الاعتماد على كوادر البلد الأم التي تكون عادة تكاليف تشغيلها مرتفعة جداً بالقياس مع تكاليف تشغيل عمالة البلد المضيف.

إذن الاتجاهات التي لابد من مراعاتها من قبل إدارات الموارد البشرية على الصعيد الدولي هي:

❖ **المراحل العمرية لقوة العمل:**

حيث تختلف من بلد لآخر وفق معدلات النمو السكاني السائدة في مختلف المراحل، لأن بعض الدول كانت في فترة ما مهتمة بزيادة أعداد سكانها وإدخال قوة عمل جديدة إلى سوق العمل بينما أصبحت الآن بفضل التخطيط الأسري تجنح إلى تخفيض عدد الأولاد مما أدى إلى انخفاض معدلات النمو السكاني في الدول المتقدمة ما بين السلبي والواحد بالمائة في أحسن الحالات، لذا أصبحت الدول المتقدمة مهتمة الآن بزيادة معدلات الولادات في الوقت الذي تكافح وتخطط الدول النامية لتقليص نسبة النمو السكاني. إن هذه المفارقة لابد من دراستها من قبل شركات الأعمال الدولية في سبيل تأمين احتياجاتها من العمالة في المراحل العمرية التي تتصف بتنامي القدرة على الإنتاج. إن هذا الوضع خلق نوعاً من المنافسة فيما بين قوى العمل التي تجاوزت سن الأربعين وتلك التي تدخل الآن إلى سوق العمل حيث لكل فئة منها متطلباتها واحتياجاتها ونظرتها الخاصة إلى العمل والمستقبل.

❖ **تعاظم نسبة النساء في قوة العمل:**

بحيث تصبح القرارات الخاصة بالتشغيل تراعي الاحتياجات الفعلية لأعضاء الأسرة ومساعدة الموظفين على خلق نوع من التوازن بين احتياجات العمل ومتطلبات رعاية الأسرة من حيث رعاية الأطفال ومنح الإجازات لأحد الوالدين واعتماد جداول عمل مرنة وجزئية أو من خلال ممارسة العمل في المنزل بواسطة الحاسب الآلي وغير ذلك.

❖ **البروز المؤثر للاختلاف الثقافي:**

إن الشركات الدولية التي تقدم على تشغيل تشكيلة واسعة من العمال والمدراء الذين ينتمون إلى ثقافات وأنماط سلوك وعادات وتقاليد مختلفة، واتجاهات نحو العمل ليست موحدة ومهارات أيضاً مستقاة من منشآت ومدارس ومراكز وجامعات تعليمية متباينة، فإن إدارات هذه الشركات تجد نفسها أمام تحد كبير يتمثل في ضرورة إنشاء قنوات اتصال

وتواصل تساهم في خلق التعاون أو التنسيق فيما بين هؤلاء الأفراد من أجل تشكيل نسيج إنتاجي وتنظيم إداري متجانس أو متشابه أو حتى متقارب في فهمه لأهداف ورسالة وثقافة الشركة، ومن ثم العمل على تنفيذها بأعلى كفاءة ممكنة، وإن نجاح المديرين في هذا الأمر سيقود بكل تأكيد إلى الحصول على مصنع للأفكار والمبادرات والإبداعات التي تعود لأفراد ينتمون إلى جنسيات وأعراق وثقافات مختلفة.

وقامت بعض الشركات الدولية بمعالجة موضوع الاختلاف الثقافي عن طريق إقامة دورات وبرامج تدريبية خاصة في سبيل الاستفادة من هذا التباين وتوظيفه لخدمة الأهداف العامة للشركة.

الثانية – اختلاف الأوضاع الاقتصادية:

بما أن الأوضاع الاقتصادية تتغير وتتطور باستمرار، منها ما يتصل بالأسواق والمنافسة والإنتاج والتمويل، والتقدم التقني و العلمي، وفي أساليب التنظيم والإدارة مما يؤثر على الاقتصاد الكلي على صعيد على كل بلد من وجهة نظر شمولية. وهذا بدوره يحتم على المدراء الدوليين والمحليين رصد هذه التطورات والعمل على الاستفادة منها في نشاطات شركاتهم.

ويترافق هذا التغير في الأوضاع الاقتصادية مع تغير مرتبط بالأفراد وبعلاقتهم بالشركة التي يعملون فيها، حيث تختلف درجة الولاء للمنظمة من بلد لآخر ومن شركة لأخرى ومن فرد لآخر تبعاً للثقافة السائدة في هذا المجتمع أو ذاك، وتبعاً لعلاقة الشركة بالعاملين لديها وسعيها لتحقيق ورعاية مصالحهم الحالية والمستقبلية من خلال توفير الإحساس لهم بالأمن والطمأنينة والاستقرار وضمان الترقي في السلم الوظيفي بعيداً عن اعتماد سياسات التسريح التي تعتمدها بعض الشركات لأسباب مختلفة والتي تؤدي إلى انخفاض إنتاجية العامل وإلى إضعاف الولاء.

ومن الملاحظ أن العامل أصبح يتحول من شركة لأخرى عدة مرات خلال حياته الوظيفية بينما لا يزال الموظف الياباني يعتبر أنه لابد أن يدخل إلى الشركة مع بداية حياته العملية ويخرج منها على المعاش، ولقد بينت بعض الدراسات الأمريكية على أن انخفاض ولاء الشركة للعاملين لديها يتولد عنه انخفاض مقابل لولاء العاملين تجاه الشركة، إذ يمكن استعادة هذا الولاء عندما تدرك الإدارة بأن العاملين يعدون مورداً له قيمة تفوق قيمة التجهيزات الرأسمالية.

كما أن التقدم التقاني والتحول من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الخدمي قد أدى إلى الاستغناء عن خدمات الملايين من العمال نظراً لاستخدام الروبوت الآلي والحاسب في التصميم وتنفيذ العمليات الإنتاجية وأضحى دور الإنسان هو المصمم والمخترع للآلة والمراقب على أدائها ، وهذا النوع من الأعمال فرض مهارات فنية وتقانية عالية قد يفتقر إليها العمال السابقون مما يتطلب العمل على إعادة تأهيلهم أو تحويلهم لأعمال أخرى أو القيام بتسريحهم، وكما تلجأ الشركات الآن لاعتماد جداول العمل المرنة واستقطاب خيرة الخبرات مع الاهتمام المتزايد بالتأهيل والتدريب المستمر الذي يتطلب المزيد من الاستثمارات في الموارد البشرية.

الثالثة – تطور ثقافة الشركات:

إن عدم الإحساس بالأمان والاستقرار وإمكانية الترقي الوظيفي ستقود بكل تأكيد إلى تراجع مستويات الأداء والإنتاجية على مستوى الشركة بشكل عام وإلى زيادة معدلات دوران اليد العاملة بحثاً عن فرص أفضل تحقق للإنسان أهدافه وطموحاته. ولهذا بدأت بعض الشركات بتطبيق سياسة الترقية الوظيفية الأفقية والشاقولية بدلاً من التفكير فقط بالارتقاء نحو قمة الهرم الإداري أو الفني. والترقية الأفقية الشاقولية تعني إمكانية الفرصة للأفراد بالانتقال والتحول إلى أعمال أخرى بنفس المستوى من الأهمية في التنظيم الإداري مما يساعد على تجديد النشاط من خلال تغيير بيئة العمل الضيقة والبحث عن وسائل جديدة ومبتكرة تمكن من تحقيق إنجاز أفضل. وهذا يعني اكتساب مهارات جديدة وتحقيق التوسع في الانتشار داخل الشركة ثم يأتي بعد ذلك الترقي التدريجي نحو قمة الهرم في حال توفر مقومات الارتقاء.

ولابد أيضاً لإدارة الشركة على الصعيد الدولي من التركيز على تعديل ثقافتها النمطية باتجاه إعطاء العاملين المزيد من الحرية والاستقلالية لرفع روحهم المعنوية وتشجيعهم على الإبداع والابتكار على الصعيد الفردي وعلى صعيد الفريق المتعاون. وفي حالة عدم توفر الأمان والاستقرار فإن روح المبادأة والابتكار ستقل أو تغيب وهذا بدوره يؤدي إلى إضعاف الشركة وقدرتها التنافسية بسبب عدم تمكنها من الإنجاز المتميز، لذا لابد من توفير الإحساس للجميع في الشركة بأن لكل منهم مجدافه الخاص في مركب الشركة الذي يجب أن يكون اتجاهه دائماً نحو تحقيق الأهداف العليا للشركة التي ستؤدى حتماً إلى تحقيق أهداف كل من العاملين.

ومن المفيد في ختام هذا الفصل الإشارة إلى مجموعة من أساليب تحفيز العاملين الإضافية التي تعتمدها الشركات الدولية في سبيل تعظيم عوائدها ومنافعها ومن أهمها:

١. وضع أهداف دقيقة وواضحة وطموحة ومثيرة للتحدي شريطة أن تكون قابلة للتنفيذ على مستوى الأفراد والجماعات التنظيمية، وعلى أن يشارك الأفراد في صياغة هذه الأهداف.

٢. التركيز على الجوانب السلوكية والمعنوية في التحفيز على شكل ثناءات وهدايا وميداليات ورحلات وضيف شرف وغير ذلك بالنسبة للمتفوقين من العاملين مما يؤدي إلى تعديل في سلوكياتهم وتشجيعهم على الأفعال الإيجابية.

٣. اعتماد سياسات التدريب والتأهيل المستمر للعاملين نظراً للتقدم الكبير في قوى ووسائل الإنتاج لكي يبقى الموظفون على تواصل دائم مع الإنجازات التقنية والعلمية في ميادين اختصاصاتهم ومما يحقق لهم الأمان والاستقرار.

٤. الاهتمام بتوسيع دائرة الاستفادة من معارف وخبرات العاملين في الشركة وتوفير إمكانية ممارسة الأعمال المختلفة أو المتكاملة بدلاً من الاكتفاء بتنفيذ حركة واحدة وبصورة مستمرة.

٥. توسيع نظام جداول العمل المرنة التي تناسب شريحة واسعة من العاملين وأصحاب الشركات وخاصة بالنسبة لبعض الأعمال التي لا تتطلب الانتظام والاستمرارية في العمل.

٦. ممارسة العمل عن بعد كأن يقوم الإنسان بأداء مهمة معينة وهو في منزله من خلال استخدام حاسبه الشخصي أو بعض وسائط الاتصال الأخرى التي ترتبط بمكاتب صاحب العمل، وهذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويوفر نفقات النقل والتأثيث.

٧. اعتماد نظام المشاركة في العمل بدلاً من تسريح العامل (تخفيض ساعات العمل اليومي مقابل تخفيض الأجر)، كما ويمكن أن يشترك أكثر من شخص في وظيفة واحدة يتم توزيع عائدها عليهما.

٨. المشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات التي تشكل اهتماما مشتركاً بين العاملين والإدارة.

٩. المشاركة في المكاسب عن طريق ربط المكافآت بنتائج العمل على مستوى المجموعة.

الفصل الثالث عشر

نظم المواصفات القياسية العالمية ISO

وفلسفة إدارة الجودة الشاملة

١ ـ نظم المواصفات القياسية العالمية

٢ ـ فلسفة إدارة الجودة الشاملة

نظم المواصفات القياسية العالمية ISO
وفلسفة إدارة الجودة الشاملة

أولاً : نظم المواصفات القياسية العالمية.

إن تحرير التجارة الدولية من خلال إنشاء منظمة التجارة العالمية يتطلب المزيد من الاهتمام بعناصر الجودة والمطابقة القياسية بالنسبة للسلع والخدمات التي يتم تداولها في الأسواق العالمية، مما يفرض أعباء إضافية كثيرة على المنشآت الإنتاجية في الدول النامية من حيث ضرورة توفير السلع والخدمات في إطار المواصفات القياسية العالمية وإلا فلن يتاح لها التواجد على ساحة الأسواق الدولية بفاعلية، لهذا لابد لهذه الدول وشركاتها من أن تضع وخلال زمن قياسي استراتيجيات وبرامج تطويرية هادفة للتحسين المستمر المنسجم مع متطلبات المواصفات العالمية والتي تعتبر أهم شروط الدخول إلى الأسواق الخارجية.

لقد ظهرت نظم المواصفات القياسية العالمية المعروفة بنظم ISO 9000 من خلال المنظمة العالمية للمواصفات القياسية ومقرها في جنيف بسويسرا The International Organization for standardization وذلك في سبيل مواجهة التطورات التقانية والاقتصادية المعاصرة، والمتمثلة في تدويل عمليات الإنتاج والتسويق والمنافسة، إضافة إلى ضرورة توفير الحدود المطلوبة من المواصفات في السلع المصنعة لحماية المستهلكين وضمان حقوقهم. لهذا بدأت تسعى شركات الدول النامية إلى توفير الاعتمادات المالية اللازمة لتطوير أنشطتها وأساليب إدارتها لتحاكي المتطلبات العالمية وتلبي احتياجات العملاء والمستهلكين والمنظمات الدولية، على اعتبار أن الحصول على شهادة توكيد الجودة هو بمثابة جواز سفر لدخول الأسواق الدولية وفق منظور منظمة التجارة العالمية / WTO /.

إن حصول الشركات على شهادة المطابقة الدولية الـ ISO 9000 تمثل الحلقة الأولى نحو تطبيق هذه الشركات لفلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM) الهادفة إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والتحكم بها لتعظيم المنافع التي يمكن تحقيقها، على اعتبار أن الجودة الشاملة تمثل كافة العناصر الفاعلة في إطار فلسفة تعمل الشركات من خلالها

لتأكيد مجموعة من القيم الخاصة: بتحديد مفهوم الجودة والمطابقة للمواصفات، استبعاد الأخطاء والعيوب في الإنتاج، اعتماد نظام وقائي لإدارة الجودة يشمل كافة المراحل والعمليات، اعتبار أن المقياس الأمثل للجودة هو الإنتاج المطابق من المرة الأولى وذو التكلفة الأقل الذي يحقق رضاء العملاء والوفر في النفقات. أي أن تكون تكلفة عدم المطابقة في ظل فلسفة إدارة الجودة الشاملة مساوية الصفر.

ومن أهم منطلقات فلسفة إدارة الجودة الشاملة نذكر:

أ - تكامل الفلسفة الإدارية مما يحقق الكفاءة والفاعلية في تنفيذ كافة الأنشطة في الشركة.

ب - إصرار العملاء على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لأنها تحقق لهم إمكانية الحصول على السلعة المناسبة وبالسعر الملائم.

ت - إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتوكيد الجودة تحقق أعلى إنتاجية ممكنة للشركة.

ومن أهم فوائد تطبيق نظم الجودة وفقاً للمواصفات القياسية العالمية ISO 9000 بالنسبة للشركات الحاصلة على شهادة المطابقة الدولية نذكر:

- تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة وضمان مطابقة السلع المصنعة لاحتياجات الأسواق المتغيرة وفقاً لتغير وتطور حاجات العملاء، وإتباع سياسة التصميم الجديد والتحسين المستمر على خصائص السلع.
- تحقيق أعلى إنتاجية ممكنة نتيجة للفاعلية في استخدام عناصر الإنتاج وتقليل التكاليف والمرفوضات والمعيبات واستبعاد الاختناقات.
- تراجع شكاوي العملاء والمستهلكين وازدياد الثقة بالشركة ومنتجاتها محلياً وخارجياً، والإعداد المطلوب لمواجهة التحديات المستقبلية.
- تحسين ظروف وشروط العمل والعلاقات الإنسانية وتعميق قنوات الاتصال فيما بين العاملين وزيادة الوعي بالجودة.
- الاهتمام بالتدريب والتطوير والتركيز على الإبداع والمبادرات الفردية والجماعية.
- تكريس نظام جودة موثق ومتطور يمكن الرجوع إليه في أي وقت.
- تحسين الصورة الذهنية للعملاء والموردين والمستهلكين المتعاملين مع الشركة داخلياً وخارجياً، وتقليل مراجعات التقويم الخارجية وإعادة الفحص والتفتيش مما

يوفر الوقت ويقلل التكلفة ،وهذا يقلل من الحاجة إلى زيارات العملاء لمواقع الشركة.

- توفير لغة ومفاهيم ومصطلحات مشتركة في إطار الإدارة والإنتاج والمواصفات.
- توفير نقطة لتلاقي المفاوضات التجارية التي يمكن الرجوع إليها.

إن الأدلة التي صدرت عن المنظمة العالمية للمواصفات والمقاييس لعام ١٩٩٤ بخصوص الـ/ISO 9000/ تتكون من خمسة أقسام رئيسية، بالإضافة إلى تسع مواصفات أخرى فرعية لم تستكمل بعد. والمواصفات الخمس الرئيسية هي:

الأولى- المواصفة /ISO 9000/ وهى عبارة عن مواصفة إرشادية تبين كيفية اختيار أحد مواصفات أنظمة الجودة التي تتلاءم وطبيعة عمل الشركة وهي/ISO 9001/، / ISO 9002/، / ISO 9003/.

الثانية – المواصفة / ISO 9001/ وهذا النظام يختص بتوكيد الجودة بالنسبة لأعمال التصميم والتطوير والإنتاج والتجهيز والتركيب والخدمات والإنشاء، وتحتوي على عشرين عنصراً وتقدم نموذجاً لتأكيد الجودة الخاصة بالشركات في مجالات التصميم والتصنيع والتركيب والخدمات.

الثالثة- المواصفة / ISO 9002/ وهي عبارة عن نموذج توكيد جودة المنتج والتركيب وتحتوي على (١٨) عنصراً وهذه تمثل متطلبات لابد من توافرها لضمان جودة منتجات وخدمات الشركة.

الرابعة – المواصفة/ ISO 9003/ وهى عبارة عن نموذج توكيد الجودة في التفتيش والاختبار النهائي وتحتوي على (١٢) عنصراً.

الخامسة – المواصفة / ISO 9004 / وتستخدم لتوكيد جودة الإدارة وعناصر هذا النظام، وتمثل مجموعة من الإرشادات العامة لإدارة الجودة وعناصر نظام توكيد الجودة لكافة المنشآت بغض النظر عن طبيعة نشاطها، وهي تحتوي على كافة عناصر إدارة الجودة الشاملة وأنظمتها الواردة في المواصفات السابقة.

❖ إن الأنظمة الدولية لتوكيد الجودة تقسم إلى مجموعتين:

الأولى- / ISO 9000/ و /ISO 9004/ وتركز على توكيد الجودة داخل الشركة مما يمنح الإدارة الاطمئنان والثقة بأن نظام الجودة يقود إلى تحقيق الأهداف النهائية القريبة والبعيدة.

الثانيـة - / ISO 9001/ و /ISO 9002/ و /ISO 9003/ وهـي عبـارة عـن مواصـفات تعاقدية يتم تطبيقها على نظام الجودة داخل المنشأة لأجل كسب ثقة العمـلاء والمستهلكين والمتعاقدين (أي نظام توكيد الجودة الخارجية). تطبيق نظام الـ /ISO 9000/ عـادة يكـون صالحاً لمدة ثلاث سنوات يخضع خلالها كـل سـتة أشـهر لمراجعـة مـن قبـل الـشركة المانحـة لـشهادة المطابقـة الدوليـة والـتي تعتـبر أحـد شـروط الـسماح للـشركة بالتـصدير للأسـواق الخارجية.

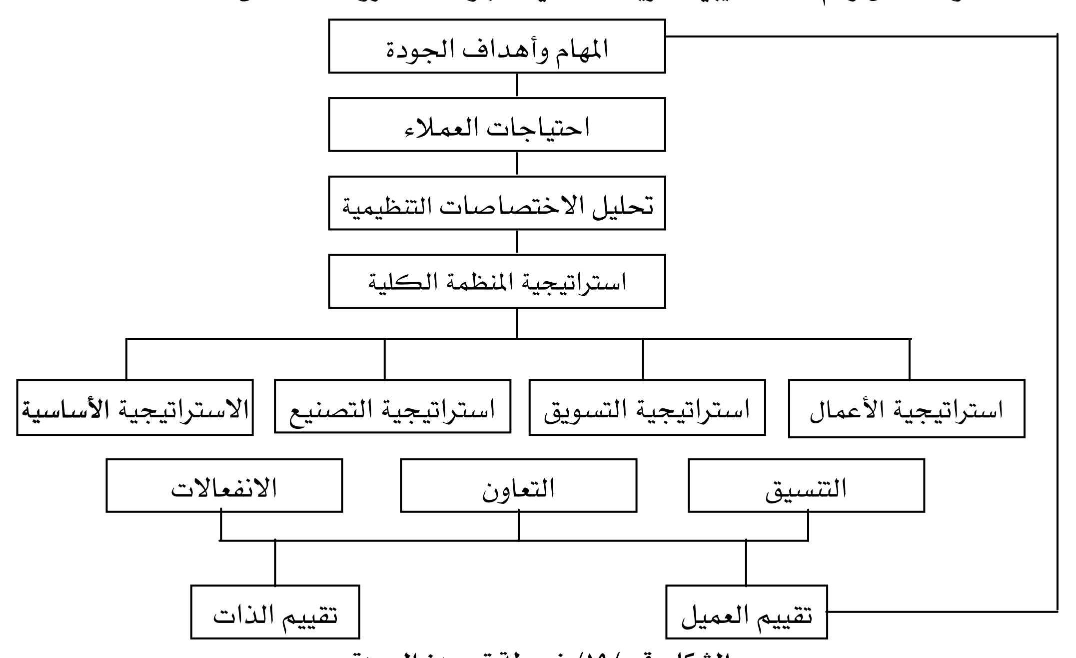
المراحل الرئيسية في نظام الـ ISO 9000:

المرحلة الأولى – التخطيط والإعداد وتشمل : قرار التطابق، التعليم والتـدريب، تقريـر نطاق التطابق.

المرحلة الثانية- التطابق وتشمل : تقويم النظـام القـائم، مراجعـة جوانـب الـضعف فيـه، توثيق نظام الجودة المطلوب، تحديد وظيفة المراجعة الداخلية.

المرحلـة الثالثـة- التـسجيل وتـشمل : إصـدار قـرار التـسجيل، اختيـار المـسجل، تقـويم الطرف الثالث، مراجعة جوانب القصور، الاستمرارية في تدعيم التسجيل.

والشكل رقم / ١٩ / يبين خريطة تحسين الجودة / عمرو حامد، ص٢١٧/



الشكل رقم /١٩/خريطة تحسين الجودة

ملخص خطوات عملية التوثيق :

الخطوة الأولى – فهم المتطلبات الخارجية وتشتمل على: متطلبات الإيزو – متطلبات الصناعة – متطلبات المنظمة.

الخطوة الثانية – فهم طبيعة الأعمال وتشتمل على: خريطة التنظيم الوظيفي – مدخلات كل قطاع رئيسي – الغرض من الشركة ورسالتها – مخرجات كل قسم – خريطة انسياب العمل وتدفقاته.

الخطوة الثالثة – تعميم نظام التوثيق الساري وتشتمل على : مسؤولية الشركة في الابتكار – مسح وثائق وسجلات الجودة – تخزين الوثائق – تحليل نقاط الضعف ووضع العلامات الاسترشادية.

الخطوة الرابعة – وضع هيكل مستندي موثق وتختص بـ : تحديد مستويات التوثيق – وضع نموذج التوثيق – التعرف على الحدود الوظيفية – وضع نظام رقابة السجلات – وضع نماذج تسجيل الجودة ومعايير التخزين.

الخطوة الخامسة – إعداد الوثائق الفردية وتختص بـ: تحديد المسؤوليات والأولويات – وضع سجلات الجودة – إعداد وثائق التشغيل – كتابة دليل الجودة.

العناصر الرئيسية للمواصفة العالمية / ISO 9000 / (شامل الحموي وآخرون).

تتكون المواصفة من ثمانية بنود وهي:

١. الغرض ومجال التطبيق (النطاق).
٢. مراجع المواصفات القياسية العالمية.
٣. التعريفات وتشتمل على: سياسات الجودة – إدارة الجودة – نظام الجودة – مراقبة الجودة – تأكيد الجودة.
٤. الافتراضات الرئيسية.
٥. خصائص نظام الجودة.
٦. أنواع مواصفات وأنظمة الجودة.
٧. استخدام المواصفات العالمية لأنظمة الجودة.
٨. استخدام المواصفات العالمية لأنظمة الجودة لأغراض التعاقد ويتحدد من خلالها : اختيار نموذج لتوكيد الجودة – العرض والتوثيق – التقويم قبل التعاقد – اعتبارات إعداد العقد وصياغته.

إن مكونات هذه المواصفة ما هي إلا عبارة عن مجموعة إرشادية لاختيار واستخدام إحدى المواصفات القياسية العالمية الأخرى لأنظمة الجودة الداخلية أو الخارجية (لأغراض التعاقد). والمنشآت جميعها تبدأ عادة بتبني المواصفة القياسية العالمية / ISO 9000/ لأنها ترشدها إلى أي من المواصفات التي يجب اختيارها بحيث تتلاءم مع أهداف الجودة وطبيعة نشاط الشركة.

العناصر الرئيسية للمواصفة العالمية / ISO 9001/ :

١- مسؤولية الإدارة لتوكيد الجودة.	١١- ضبط معدات التفتيش والقياس والاختبار.
٢- نظام الجودة (إعداد الوثائق).	١٢- مراقبة المنتج.
٣- مراجعة التعاقدات (العقد).	١٣- مراقبة المنتجات غير المطابقة.
٤- مراقبة التصميمات (التصميم).	١٤- الإجراءات التصحيحية والوقائية.
٥- ضبط الوثائق والمستندات والبيانات.	١٥- التداول والتخزين والتغليف والحفظ والتعبئة والتوريد.
٦- مراقبة المشتريات (الشراء).	١٦- ضبط وثائق وسجلات الجودة.
٧- مراقبة توريدات العميل (المتعاقد).	١٧- المراجعات الداخلية للجودة.
٨- تمييز المنتجات وتتبعها.	١٨- التدريب والتحفيز.
٩- ضبط ومراقبة العمليات الإنتاجية.	١٩- خدمات ما بعد البيع.
١٠- التفتيش والاختبار.	٢٠- الأساليب والأدوات الإحصائية.

أن مواصفة / ISO 9001/ تختص بنظم الجودة الخارجية – التعاقدية ، وتعد من أشمل وأصعب المواصفات نظراً لأنها تستخدم كنموذج لتوكيد الجودة في التصميم وتطوير هذا التصميم ثم الإنتاج والعمليات والإنشاء وخدمة ما بعد البيع، وتصلح هذه المواصفة للشركات التي تقوم بتصميم منتجاتها ذاتياً وتطويرها وإنتاجها وخدمتها.

العناصر الرئيسية للمواصفة القياسية العالمية /ISO 9002/:

١- مسؤوليات الإدارة.	١٠- ضبط معدات التفتيش والاختبار.
٢- نظام الجودة.	١١- مراقبة المنتج.
٣- مراقبة العقد.	١٢- مراقبة المنتجات غير المطابقة.
٤- مراقبة الوثائق.	١٣- الإجراءات التصحيحية أوالوقائية والعلاجية
٥- المشتريات.	١٤- التخزين والتغليف والحفظ والتعبئة والمناولة والتوريد.

٦- توريدات العميل.	١٥- ضبط سجلات الجودة:
٧- تميز المنتجات وتتبعها.	١٦- المراجعات الداخلية للجودة.
٨- ضبط العمليات الإنتاجية.	١٧- التدريب والتحفيز.
٩- التفتيش والاختبار.	١٨- الأساليب والأدوات الإحصائية.

تستخدم هذه المواصفة مع نظم الجودة لأغراض التعاقد أي لتوكيد الجودة خارجياً ، وهي أقل شمولاً وتعقيداً من مواصفة / ISO 9001 / على اعتبار أنها لا تتعامل مع مسائل تصميم وتطوير المنتج. وتصلح هذه المواصفة للشركات التي تنتج ما يصممه الآخرون مثل مصانع تجميع السيارات (مصانع الترخيص).

العناصر الرئيسية للمواصفة القياسية العالمية / ISO 9003/:

١- مسؤوليات الإدارة.	٧- مراقبة المنتج.
٢- نظام الجودة.	٨- مراقبة المنتجات غير المطابقة.
٣- مراقبة المستندات والبيانات والوثائق.	٩- التداول والتعبئة والتخزين والحفظ.
٤- تميز المنتج وتحديده.	١٠- ضبط سجلات الجودة.
٥- التفتيش والاختبار.	١١- التدريب والتحفيز.
٦- ضبط معدات القياس والتفتيش والاختبار.	١٢- الأساليب والأدوات الإحصائية.

تتعامل هذه المواصفة مع نظم الجودة لأغراض التعاقد أي لتوكيد الجودة خارجياً ، وهى أقل المواصفات شمولاً وتعقيداً وتصلح للمنشات التي تصنع سلعاً بسيطة غير معقدة (شركات صناعة توابع السيارات كالزجاج والمسامير والإطارات...)، حيث يتم التأكد من جودتها ومطابقتها للمواصفات عن طريق التفتيش والاختبار النهائي فقط من خلال المورد.

العناصر الرئيسية للمواصفة القياسية العالمية / ISO 9004/.

١- مقدمة	١١- مراقبة الإنتاج.
٢- أهداف التنظيم.	١٢- التحقق من المنتج العام.
٣- تحقيق احتياجات المنشآت والعميل.	٣- مراقبة معدات القياس والاختبار.
٤- مسؤوليات الإدارة.	١٤- عدم المطابقة.
٥- مسؤولية نظام الجودة.	١٥- الإجراء العلاجي.
٦- اقتصاديات الجودة.	١٦- المناولة ووظائف ما بعد الإنتاج.

١٧- إعداد مستندات وسجلات الجودة.	٧- الجودة في التسويق.
١٨- الأفراد.	٨- الجودة في المواصفات والتصميم.
١٩- الأمان ومسؤولية المنتج.	٩- جودة المشتريات.
٢٠- استخدام الأساليب والطرق الإحصائية.	١٠- الجودة في الإنتاج.

تعتبر من أهم المواصفات، حيث يجب على كافة المنشآت الساعية إلى توكيد الجودة العمل بهذه المواصفة والسعي للحصول على شهادة المطابقة الدولية لها، على اعتبار أنها تغطي كافة أنشطة ووظائف الجودة داخل المنشأة مما يعطى الأمان والثقة للإدارة في مستوى جودة منتجاتها.

نظام المواصفات القياسية العالمية / ISO 14000/ونظام الإدارة البيئية

لقد طال التوصيف العالمي علاقة النظام الإنتاجي بالبيئة من خلال نظام/ ISO 14000/ والتي صدرت عام ١٩٩٦ المسماة بالإدارة البيئية التي تمثل الحلقة الثانية في نظم المواصفات القياسية العالمية التي تتطور باستمرار لتشتمل على العمالة وحقوق العمال وشروط شغل الوظائف والأجور وغير ذلك (رغم تحفظ الدول النامية على موضوع إدراج المواصفة العالمية للعمالة نظراً للميزة التنافسية من حيث رخص تكلفة عنصر العمالة)، وتعتبر منظمة التجارة العالمية تحقيق الحرية الكاملة لحركة السلع والخدمات والأفكار ورؤوس الأموال على المستوى العالمي دون أية حواجز وعراقيل والالتزام بالمواصفات القياسية العالمية للجودة شرطاً أساسياً في دنيا الأعمال، وإلا فإن الشركة أو الدول غير القادرة على الالتزام بهذه الضوابط سيكون مصيرها الخروج من دوائر المنافسة المحلية والدولية ويحكم عليها بالفناء.

والـ /ISO 14000 / هي مجموعة من نظم خاصة بالإدارة البيئية غايتها رعاية البيئة وحمايتها من الآثار السلبية للعمليات الإنتاجية، مع العلم أن الولايات المتحدة الأمريكية لا تزال تعطل حتى الآن توصيات مؤتمر كيوتو حول الأرض والبيئة لأنها تعتبر الملوث الأكبر في العالم للبيئة ولا ترغب بتحمل تكاليف أضافية للتغلب على المخلفات الصناعية وأثرها على البيئة.

تتكون المواصفات القياسية الخاصة بنظام الإدارة البيئية من العناصر الرئيسية التالية:

الأول- السياسة البيئية

وتتضمن الخطوط العريضة التي يجب تبنيها من قبل الإدارة العليا في المنشآت في إطار علاقاتها بالبيئة وهي:

١. مدى تناسب السياسة البيئية المتبناة مع طبيعة عمليات المنظمة.
٢. الالتزام برعاية البيئة ومنع التلوث.
٣. الالتزام بالواجبات القانونية والاشتراطات البيئية التي تتضمنها.
٤. تصميم الإطار العام لوضع ومراجعة الأهداف البيئية.
٥. توثيق وكتابة السياسة البيئية وتحقيق قبول العاملين لها.

الثاني- التخطيط والذي يتضمن:

١. الاعتبارات البيئية.
٢. متطلبات الجوانب القانونية.
٣. الأهداف والمستهدفات.
٤. برنامج وخطط الإدارة البيئية.

الثالث- التطبيق والعمليات ويتضمن:

١. هيكل ومسؤوليات الإدارة البيئية.
٢. التدريب.
٣. نظام الاتصال.
٤. تصميم مستندات نظام الإدارة البيئية.
٥. الدورة المستندية.
٦. الوسائل التي تحقق الاستجابة السريعة للطوارئ.
٧. مراقبة عمليات التشغيل.

الرابع – المراجعة والإجراء التصحيحي وتتضمن:

١- قياس الأداء الخاص بالبيئة.
٢- كيفية تطبيق الإجراء التصحيحي فور ظهور المشكلات.
٣- حفظ وفهرسة المستندات الخاصة بتنظيم الإدارة البيئية.
٤- كيفية المراجعة المستمرة لنظم الإدارة البيئية.

الخامس – مراجعة الإدارة وتتضمن:

١. وسائل التأكد من ملائمة وفعالية نظام الإدارة البيئية المتبع.

٢. يجب أن تشمل وسائل التأكد كافة العوامل والمعلومات والعناصر لنظام الإدارة البيئية.

٣. الأهداف ومجالات التغير وكافة مكونات نظام الإدارة البيئية التي يمكن إدخال تحسينات عليها أولاً بأول.

السادس- التحسين المستمر لكافة مكونات وعناصر نظم الإدارة البيئية.

المواصفات الفرعية لـ / ISO 14000/

١. مواصفة نظم الإدارة البيئية / ISO 14001 / وتتضمن إرشادات وأدلة الاستخدام كأساس لمنح شهادات المطابقة.

٢. مواصفة النظم العامة للإدارة البيئية / ISO 14004/ وتتضمن الإرشادات والمبادئ والنظم والتقنيات المساندة.

٣. مواصفة إرشادات المراجعة البيئية / ISO 14011 / وتتضمن المبادئ العامة للمراجعة البيئية.

٤. مواصفة أدلة المراجعة البيئية/ ISO 14011 / وتتضمن إجراءات المراجعة البيئية.

٥. مواصفة إرشادات ومعايير ومواصفات المراجعين القائمين على المراجعة البيئية / ISO 14012 /

٦. مواصفة إدارة برامج المراجعة البيئية / ISO 14013 /

٧. مواصفة المراجعات الأولية / ISO 14014 /

٨. مواصفة تحديد معايير المركز البيئي / ISO 14015/

٩. مواصفة أهداف ومبادئ المدخل البيئي / ISO 14020 /

١٠- مواصفة تقويم الأداء البيئي / ISO 14031 /

ومن أهم أهداف نظم الإدارة البيئية : حماية البيئة من التلوث، الالتزام بالتطوير والتحسين المستمر والتقيد بالتشريعات الصادرة بهذا الشأن، استخدام التقانات المتقدمة في تنقية البيئة، تلبية الاحتياجات المجتمعية المتزايدة للحفاظ على البيئة، تكوين صورة طيبة عن الشركة، إمكانية التنسيق مع المواصفات العالمية، تجنب المخاطر وتقليل المسؤولية القانونية، تنمية العنصر البشري وتحسين الكفاءة التشغيلية وغير ذلك.

كل هذا يحتم على الدول النامية وشركاتها الإنتاجية والخدمية تفعيل نشاطاتها لمواجهة تحديات عصر حرية التجارة وشروط منظمة التجارة العالمية التي لا ترحم الضعفاء في مجالات الجودة والبيئة والعمالة وغيرها.

ثانياً – فلسفة إدارة الجودة الشاملة: (*)

إن مفهوم الجودة قديم جداً، لكن لم يتم توثيقه ودراسته بشكل مستقل إلا مع نهاية القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين عندما بدأت تظهر ملامح الإدارة العلمية عند شارلز باباج وفردريك تايلور، حيث كان العامل هو الذي يراقب مستوى جودة منتجاته ثم انتقلت هذه المهمة للمشرف، وتطورت هذه العملية بعد الحرب العالمية الأولى حيث أصبح الفحص يتم بواسطة مفتشين مخصصين لهذا الغرض، وفى المرحلة الرابعة بدأت الرقابة الإحصائية على الجودة من خلال الأمريكي إدوارد ديمنج الذي عمل في شركة جنرال موتورز عام ١٩٣٠ وانتقل بعدها إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ليساهم بفاعلية في ترسيخ مفاهيم إدارة الجودة الشاملة. في المرحلة الخامسة والأخيرة ركز العالم جوزيف جوران على مسألة الرقابة الكلية على الجودة، ولقد بدأ الغرب الأوروبي والأمريكي بالاهتمام بموضوع الجودة الشاملة في العشرين سنة الأخيرة فقط بعد أن حققت الإدارة اليابانية نجاحات كبيرة في منافسة الصناعات الأوروبية والأمريكية من حيث النوعية والسعر.

ونظراً لكثرة تعاريف الجودة فإننا نكتفي بتقديم البعض منها:

١. درجة متوقعة من التوافق والثقة عند تكلفة محدودة تتناسب مع السوق مع خلو المنتج من العيوب دون فواقد في الوقت والمواد.
٢. تقديم سلعة أو خدمة يعتبرها المستهلك مرضيه ومشبعة لحاجاته.
٣. فلسفة تحقيق أهداف المنظمة والوفاء بما يتوقعه المستهلك والمجتمع الأكثر كفاءة وفاعلية في التكلفة وذلك بتعظيم الطاقات الكامنة في العاملين ودفعهم بشكل مستمر للتطوير والتحسين.

(*)بما أن المدرسة اليابانية في الإدارة هى الأولى عالمياً في مجال إدارة الجودة الشاملة فقد تم اعتماد كتاب " استراتيجية الإدارة اليابانية" ترجمة الدكتور إبراهيم المنيف – مكتبة العبيكان، الرياض، ١٩٩٨ في إعداد هذا الفصل بتصرف.

٤. نمط تعاوني للأداء والإنجاز اعتماداً على القدرات والمواهب المشتركة للعاملين من أجل تحسين الإنتاجية والجودة من خلال فرق العمل.

٥. إدارة الجودة الشاملة وهي :

الإدارة – التطوير والمحافظة على إمكانيات الشركة من اجل تحسين الجودة بشكل مستمر.

الجودة – الوفاء بمتطلبات المستهلك وتجاوزها.

الشاملة – البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل ابتداء بالتعرف على احتياجات ورغبات المستهلك وانتهاء بتقييم ما إذا كان المستهلك راضياً عن الخدمات والمنتجات المقدمه له.

٦. الوفاء بتوقعات وإرضاء كل من هو مرتبط بالشركة من موردين ومستفيدين ومستهلكين وحملة أسهم وموظفين وإدارة أعمال.

إن أهم النقاط المشتركة التي تجمع فيما بين هذه التعاريف هي:- سعى المستهلك لإرضاء حاجاته بجودة عالية – هدف الشركات المنتجة تقديم السلع الملبية لحاجات العملاء – التزام الشركات بمسألة الجودة والرقابة عليها – الاهتمام بالتحسين والتطوير وتعزيز الجودة – التأكيد على الجهود الجماعية في تحقيق الجودة – الاستخدام الدائم لأساليب البحث العلمي – إشراك الموردين والمستهلكين في جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

لقد لاقت نظريات إدوارد ديمنج قبولاً واسعاً في اليابان في مجال دوائر أو حلقات الجودة، حيث توصل إلى نتيجة مفادها أن ٨٥٪ من الأخطاء التشغيلية سببه النظام المتبع من سياسات وأساليب وإجراءات وروتين، ولا يتحمل العامل سوى ١٥٪ من الأخطاء في عمله وسماها مبدأ (٨٥ –١٥)، على اعتبار أن البحث عن الخطأ في النظام هو الأساس وليس بالتركيز على خطأ العامل، ومن آراء ديمنج المدعمة إحصائيا أن ٦٪ من مشاكل الجودة مرجعها كفاءة العمالة بينما نسبة ٩٤٪ ترجع إلى ضعف الإدارة وعدم كفاءة العمليات الإدارية، ومبادئ الجودة الشاملة التي وضعها ديمنج هي:

١. أوجد رغبة آنية مستمرة لتحسين المنتج أو الخدمة.

٢. لتكن لديكم فلسفة جديدة قوامها التوجه لتحسين الجودة.

٣. أوقف الاعتماد على فحص الكتل أو الكميات الكبيرة.

٤. أوقف ممارسات تقويم العمل التجاري بناء على بطاقة السعر فقط.

٥. اسع دائما وأبدأ إلى تحسين نظام إنتاج الخدمة.
٦. أستخدم طرقاً حديثة للتدريب والتعليم على العمل بما في ذلك رجال الإدارة.
٧. تبنَّ أساليب حديثة في الإشراف يكون هدفها مساعدة العمالة وحسن استخدام الآلات من أجل أداء جيد.
٨. لكي يعمل كل عضو من أعضاء الشركة بطريقة فعالة يجب أن تشعرهم الإدارة بالأمان والتخلص من الخوف.
٩. العمل على إزالة العوائق والخلافات بين الأقسام والإدارات المختلفة، ويجب أن يعمل الأفراد المسؤولون عن البحوث والتصميم والمبيعات والإنتاج كفريق واحد لمواجهة مشاكل الإنتاج التي قد تحدث.
١٠. التخلي عن الشعارات وأن يكون الهدف هو حث العاملين على الوصول إلى مستوى الإنتاج الخالي من العيوب.
١١. التخلص من معايير العمل المبنية على أساس المعايير العددية للقوى العاملة أو الأهداف العددية للإدارة.
١٢. إزالة الحواجز التي تحرم العاملين من الزهو والتفاخر بالعمل.
١٣. تنظيم بعض البرامج التعليمية والتدريبية وبرامج التطوير الذاتي لكل العاملين لمواكبة التقدم التكنولوجي، ويجب أن يتضمن التدريب الأساليب الإحصائية الأساسية.
١٤. وضع جميع العاملين في المنشأة في صورة مجموعات عمل من أجل إنجاز العمليات الإنتاجية والإدارية، ويجب أن يأتي ذلك من خلال دفع الإدارة العليا كل يوم للنقاط الثلاث عشرة السابقة.

❖ كما كرس ديمنج المبادئ الخمسة الرئيسية التالية في مجال الجودة الشاملة تلخيصاً لما سبق :

أ - اجعل الجودة جزءاً لا يتجزأ من نسيج العملية، لا تعتمد على الفحوصات والاختبارات الهادفة إلى اصطياد الأخطاء، ولكن تخلص من الأخطاء كلية.
ب - إرع دائماً العمل الجماعي، وأزل العوائق التي تفرق بين الإدارات، اجعل الأفراد يتعاونون بدلاً من المنافسة.
ج - ابن علاقات طويلة المدى بين الموظفين والممولين والعملاء قوامها المصلحة المتبادلة.

د - زود المديرين والموظفين بكل التدريب الذي يحتاجونه للمشاركة الكاملة في عملية التحسين.

ه - يجب أن تشارك الإدارة العليا في هذه الجهود، لضمان استمراريتها في المدى الطويل، إن الجودة لا يمكن إشعالها أو إطفاؤها بواسطة مفتاح الكهرباء، وتذكر بأنها تمثل عملية وليس حدثاً.

ويعتبر دمينج رائد القياس الإحصائي للجودة ورائد التحسين المستمر للمنتجات والخدمات.

❖ ❖ **من أهم دواعي الاهتمام بالجودة الشاملة نذكر : (د. على السلمي إدارة التميز)**

١. حركة التحولات العالمية والمتغيرات الاقتصادية والتقنية والسياسية جعلت الجودة أمراً حتمياً بالنسبة للمنظمات المنتجة للسلع والخدمات.

٢. المنافسة المتصاعدة بين المنظمات الإنتاجية جعل المستهلكين يؤكدون على اختيار السلع ذات الجودة العالمية.

٣. استخدام تقانات المعلومات والاتصالات سهل تقديم الخدمات للمستهلكين وضمان حصولهم على أجود المنتجات مما دفع المنظمات والحكومات إلى تعزيز وتحسين الجودة.

٤. التحرير التجاري وضغوط العولمة جعل منظمات الأعمال ملتزمة بالمعايير العالمية بالنسبة لمواصفات السلع والخدمات المقدمة والمعروضة على العملاء، مما عزز مسألة الالتزام بمفاهيم الجودة الشاملة.

أما جوزيف جوران الذي يعمل في مركز الإنتاجية الياباني فقد ركز على الإدارة الجيدة مؤكداً أهمية الجانب الإنساني في الجودة مشيراً إلى أن ٨٥٪ من النظم الإدارية هي السبب في فشل المشروعات وتوجه بدراساته التي ركزت على المبادئ التالية :

تنمية روح الإبداع، يجب أن يثبت المديرون الحاجة إلى الاختراع وإيجاد المناخ الملائم لتحقيق التغيير.

تحديد المشاريع القليلة الهامة: حدد أولويات بناء على درجة تكرار حدوث المشكلة، حدد الـ ٢٠٪ من الفرص أو المواقف، والتي عندما تتحسن تمنحك أعظم النتائج.

نظم لتحقيق تغيير خارق في المعرفة: شكل مجموعة توجيهية لتحديد المشكلة والأسباب المحتملة، إعطاء صلاحية إجراء التجارب، مواجهة مقاومة التغيير والتغلب عليها والتنفيذ، وشكل مجموعة تشخيصيه لتحليل المشكلة ومساندة عملية حلها.

إجراء التحليل: ادرس الأعراض، ضع الفروض، وأجر التجارب لاختبار الأسباب المحتملة. تقرير كيفية التغلب على مقاومة التغيير.

إحداث التغيير : يجب إقناع الإدارات والأفراد الذين ينبغي عليهم اتخاذ إجراءات تصحيحية بالتعاون فيما بينهم.

وضع أساليب الرقابة: مراقبة ومتابعة الحل للتعرف على مدى صلاحيته، والسعي إلى التعرف على العناصر غير المعروفة.

❖ **إن تركيز إدارة الجودة الشاملة ونجاحها في اليابان تحقق من خلال الالتزام بعدة عوامل أهمها:**

- الرفض القاطع للأخطاء والهدر في الموارد، والتركيز على الرقابة السابقة والمانعة وعلى الرقابة الذاتية بدلاً من الخارجية.
- تصميم المنتج يتم من خلال فرق العمل ولا يفرض من قبل الإدارة العليا، وتأكيد مبدأ فعالية المشاركة والتعاونية في فرق العمل.
- الإيمان بمقولة : ان العاملين يعرفون العمل أكثر من المديرين ولهذا فهم الأقدر على تحسين الجودة.
- التركيز على الترابط بين الإنتاجية والجودة (زيادة تحسين الجودة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية) خلافاً لرأي الإدارة التقليدية القائل بأن الجودة والإنتاجية هدفان متناقضان لا يمكن تحقيقهما معاً.
- الجودة مسؤولية الإدارة والنظام العام، بينما ترى الإدارة التقليدية أن الجودة مسؤولية العامل.
- اعتماد مبدأ التدريب والتطوير المستمر للعاملين وإكساب المهارات والسلوكيات المحققة للجودة.
- التزام الإدارة اليابانية العليا بدور قيادي فقط دون أي دور تنفيذي في تحفيز فرق العمل على دوام التحسين والتطوير ورفع مستوى جودة الأداء والإنتاج.

- المنافسة الشديدة والشرسة بين الشركات الصانعة لمحاولة إشباع حاجات المستهلك الياباني الذي يهتم كثيراً بالتفصيلات الصغيرة لجهة جودة المنتج.
- المنهجية العلمية من خلال الاعتماد على تحليل، تصميم، تخطيط وتنظيم كل الأنشطة في المنظمة لتحقيق التنفيذ بأعلى جودة.
- التنظيم الشبكي المتكامل الذي يحقق التدفق الأمثل للعمليات بحيث تصل الخدمات للمستهلكين بأعلى كفاءة ممكنة.
- الشمول لكافة القطاعات والأنشطة والمستويات على صعيد جميع المنظمات. ومن هنا جاءت تسمية الجودة الشاملة.

وبالتالي فإن كافة التغيرات والتطورات العالمية وتفاعلاتها دفعت نحو استخدام أنماط إدارية معاصرة ومتميزة ترتقي إلى مستوى التحديات الدولية الجديدة، وكانت إدارة الجودة الشاملة بمثابة الوعاء القادر على مواكبة هذه التطورات المتسارعة، باعتبار إدارة الجودة الشاملة هي القاعدة المؤسسة لعملية التميز في الأداء والإنتاج وتقديم الخدمات بأفضل نوعية وأقل تكلفة ممكنة.

❖ **ويؤكد الدكتور السلمي على أن عمليات إدارة الجودة الشاملة تتبلور في الآتي:**

إقامة الهياكل وتوفير الكوادر البشرية والتقنيات اللازمة لتطبيق النظام.

- معرفة احتياجات وتوقعات المستفيدين من منتجات المنظمة وخدماتها.
- معرفة المستويات العالمية لجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها منظمات مماثلة.
- تحديد الأساليب والتقنيات الواجب استخدامها للوصول إلى المستوي العالمي للمنتجات والخدمات.
- نشر مفهوم الجودة في جميع أنحاء ومستويات المنظمة.
- إدماج معايير جودة الأداء في نظم الرقابة والتوجيه وتقويم العاملين.
- إشراك المستفيدين من المنتجات والخدمات في تقديم أفكار ومقترحات تستعين بها الإدارة في تصميم أساليب وتوقيت وتكلفة تقديمها.

ويتابع الدكتور السلمي مؤكداً على أن إدارة الجودة الشاملة هي نظام متكامل ومفتوح يتشكل من المدخلات والعمليات والمخرجات التي تتفاعل وتتكامل فيما بينها بتنسيق وتجانس لتحقق ما يسمي بالتوازن الداخلي للنظام الكلي لإدارة الجودة الشاملة، كما أن كفاءة وفاعلية هذا الأخير تتوقف على مدى تلاؤمه مع معطيات البيئة الداخلية

للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها مما يحقق التوازن الخارجي للنظام. في نفس الوقت فإن تحسين مستوى الجودة في الشركة يتم بالاستناد إلى تطوير المدخلات المتمثلة بالمعلومات والتقنيات التي تبنى عليها مواصفات وشروط الجودة ومعاييرها والأفراد المعنيين بمسائل الجودة. إضافة إلى تحسين العمليات من تصميم وتنفيذ وتحسين شروط عمل المنظمة الداخلية والخارجية. وكل هذا يجب أن يتحقق في إطار توافق النظام الفرعي لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة مع بقية الأنظمة مثل الإنتاج والتسويق والتمويل وشؤون العاملين وغيرها من الأنظمة بما يحقق التفاعل الإيجابي بين جميع هذه المكونات. كما وتتوقف جودة المخرجات أي المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة للعملاء والمستهلكين على مستوى جودة المدخلات والعمليات التي يتكون منها نظام إدارة الجودة مما يوفر للمنظمة القدرة على الاستمرار. وفيما يلي نقدم شرحاً أولياً لمكونات إدارة الجودة الشاملة وهي: (إدارة التميز، د. على السلمي).

أولا- مدخلات النظام وتتكون من المعلومات التي يتم استخدامها في تصميم مستويات الجودة ومعاييرها وأساليب تحقيقها وهذه المعلومات هي تلك الخاصة بـ:

- أهداف واستراتيجيات المنظمة.
- سياسات الإدارة في مجالات النشاطات المختلفة.
- الهيكل التنظيمي وأنماط العلاقات التنظيمية.
- هيكل الموارد البشرية ومستويات المهارة والتدريب.
- نشاطات المنظمة والخدمات التي تقدمها.
- طبيعة المستفيدين من خدمات المنظمة ومستويات تطلعاتهم وتوقعاتهم.
- التقنيات المستخدمة في عمليات المنظمة.
- الموارد والإمكانات المادية والمالية المتاحة.

إن هذه المعلومات تساهم في تكوين الفاعلية الإنتاجية والتنظيمية لإنتاج السلع والخدمات التي يطلبها المتعاملون.

ثانياً- عمليات النظام وتمثل تلك الأنشطة التي يتم بواسطتها استخدام عناصر المدخلات لتحقيق الجودة والعمليات هي:

- ❐ تحديد أهداف ومستويات الجودة
- ❐ قيادة وتوجيه العاملين للالتزام بفكر وأهداف الجودة.

- ❑ تحديد سياسات الجودة.
- ❑ رقابة وتقويم مستويات الجودة.
- ❑ تخطيط مستوى الجودة.
- ❑ تأكيد الجودة وضمان مطابقتها للمعايير المخططة.
- ❑ تنظيم وتنسيق عمليات تحقيق الجودة.
- ❑ تحسين الجودة.

وتمثل هذه العمليات كافة الجهود المبذولة في تحديد مستويات الجودة والعمل على تنفيذها في إطار الخطة المرسومة.

ثالثا – مخرجات النظام وتمثل النتائج المتحققة من خلال تنفيذ عمليات النظام التي تم بواسطتها استخدام المدخلات. ومخرجات النظام تشتمل على :

- o أهداف ومستويات الجودة المطلوبة في كل عملية وكل قطاع.
- o القواعد والسياسات التي يلتزم بها الجميع في مباشرة أعمالهم حتى تتحقق الجودة المنشودة.
- o الخطط والبرامج الهادفة إلى تعميق وتأكيد مفاهيم الجودة ومستوياتها في مدخلات وعمليات المنظمة ومخرجاتها.
- o أسس تكوين فرق تحسين الجودة.
- o معايير قياس الجودة.
- o المؤشرات الدالة على تطوير الجودة.

فالمخرجات إذن تمثل الأسس والضوابط والمعايير التي يعتمد عليها أداء المنظمة في كافة مفاصلها من أجل تحقيق المستوي المطلوب من جودة المنتجات والخدمات بما يحقق رضاء المتعاملين مع المنظمة داخلياً وخارجياً.

من المسائل الهامة الضامنة لتحقيق فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة لابد من التركيز على : تحقيق التكامل والتفاعل الإيجابي بين عناصر النظام وهي المدخلات والعمليات والمخرجات، تحقيق التكامل والتفاعل الصحيح فيما بين نظام إدارة الجودة الشاملة وبقية الأنظمة الفرعية الأخرى مثل التسويق والتمويل وغيرها ، العنصر البشري الذي يلعب الدور الرئيسي في تصميم وتنفيذ نظم إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال الاهتمام بعملية التأهيل والتدريب للعاملين وتحفيزهم لتحسين مستويات الأداء على مستوى المنظمة.

يتابع الدكتور السلمي تحديده للمقومات الإدارية والتنظيمية لنظام إدارة الجودة الشاملة والذي يتكون من :

١. بناء استراتيجي واضح يتضمن رسالة المنظمة وأهدافها وسياساتها الموجهة للأداء في كافة المجالات.

٢. هيكل تنظيمي يتناسب مع طبيعة أنشطة المنظمة وتوجهاتها الاستراتيجية، ويتيح حرية الحركة والمرونة للتفاعل بين قطاعات المنظمة ومستوياتها المختلفة.

٣. أن يتبنى تصميم العمليات الرئيسية والمساندة مفاهيم إدارة العمليات، ويوفر الأساس الأفضل لمباشرة أنشطة المنظمة بأعلى معدلات الكفاءة والإنتاجية.

٤. هيكل من التقنيات المناسبة يتوافق مع احتياجات الأداء ويوفر للمنظمة القدرات الإنتاجية الأفضل لتقديم الخدمات للمستفيدين بما يتفق ورغباتهم وتحقيق رضاهم.

٥. نظام الإدارة يحدد خطط ومعايير الأداء لكل الوظائف في المنظمة ويساعد في تتبع الأداء والكشف عن الانحرافات وتصحيحها.

٦. هيكل من الموارد البشرية المدربة ذات الكفاءة العالية والمتحفزة للأداء الأفضل للوفاء بمتطلبات المنظمة والمتعاملين معها.

٧. نظام للحوافز والمكافآت للعاملين مرتبط بمدى تقيدهم بنظام إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته المختلفة.

٨. نظام للمعلومات كفء يحقق التغذية المطلوبة للإدارة عن مستوى الأداء والنتائج المتحققة لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الملائم.

٩. اختيار قيادات إدارية مؤمنة بنظام إدارة الجودة الشاملة وقادرة على توفير المناخ الملائم لضمان تنفيذ هذا النظام.

١٠. تكوين نظام اتصالات فعال مع المتعاملين الداخليين والخارجيين للتعرف على درجة رضاهم عن مخرجات الشركة وخدماتها وضمان توفير الاستجابة الفورية لمعالجة شكواهم في حال وجودها.

من خلال ما تقدم يمكن التأكيد على أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أحد أهم الطرق التي تقود إلى تحقيق ما يسمى بإدارة التميز التي تربط متطلبات المؤسسة بمتطلبات المتعاملين الداخليين والخارجيين معها من زبائن وعملاء، وسطاء ووكلاء، مصدرين ومستوردين، منظمات اجتماعية وغير حكومية، مؤسسات وهيئات رسمية تهتم

جميعها بمخرجات المنظمات الإنتاجية على المستوى الدولي لتختار ما يناسبها من الإنتاج المصنع والخدمات المقدمة في ظل ظروف تنافسية كبيرة بفعل العولمة وتحرير التجارة وتداعياتها المختلفة. لذا لابد هنا من تحقيق التميز في إدارة المنشآت وتقديم السلع والخدمات المتوافقة مع أهواء ومتطلبات المستهلكين الداخليين منهم والخارجيين، وذلك لضمان النفاذ والثبات في الأسواق الخارجية عبر تقديم تشكيلة سلعية ذات جودة عالية وأسعار مناسبة في شروط تسويقية معاصرة تراعي متطلبات الزبون الذي أصبح يعتمد كثيراً على تقانات المعلومات والاتصالات للتعرف على المعروضات وتأمين احتياجاته سواء عن طريق الإنترنيت أو بالطرق التقليدية. وكل هذا يضيف بعداً جديداً بالنسبة لإدارات المنظمات الاقتصادية في الدول النامية ومنها سورية لتطبيق مفاهيم: كايزن اليابانية في التحسين والتطوير المستمرين والتي تقوم على إعادة التفكير في الأساسيات وإعادة التصاميم بصورة جذرية، والتركيز على العلميات وتحقيق النتائج المتميزة والباهرة، إحداث التغيير في قيم المنظمة وتغيير دور المديرين والمشرفين، وتغيير الهيكل التنظيمي من الشكل الهرمي إلى الشكل المسطح، تغيير دور الإدارة العليا من تسجيل الأداء والحكم عليه إلي دور القادة، واستخدام ما يسمي بنموذج Six sigma في إدارة الجودة الشاملة الذي يهدف إلى تحقيق نوع من التغيير الثقافي العام في المنظمات لتقترب من الكمال في فهم الناس لواجباتهم وأدائهم لأعمالهم مما يترتب عليه بلوغ أقصى درجات التوافق مع متطلبات المتعاملين وخاصة الخارجيين منهم، حيث يحقق استخدام نموذج Six Sigma. نتائج إيجابية كبيرة بينها الدكتور السلمي وهي :

- تخفيض تكاليف الأداء.
- تحسين الإنتاجية.
- المحافظة على رضاء العملاء.
- تخفيض الوقت المستغرق في دورة الأداء.
- تخفيض العيوب والأخطاء في الأداء.
- تغيير ثقافة المنظمات بتنمية الوعي بالدقة والجودة والسعي إلى الكمال.
- تطوير المنتجات والخدمات وتحسين نوعياتها.

الفصل الرابع عشر

التسـويـق الـدولـي

١. مفهوم التسويق الدولي.

٢. مراحل تطور التسويق الدولي.

٣. تعريف التسويق الدولي.

٤. استراتيجيات الشركات لدخول البيئة العالمية.

٥. نظام معلومات التسويق الدولي.

٦. التصدير : المزايا والمحاذير.

٧. المزيج التسويقي الدولي:

أ . سياسات المنتجات.

ب . سياسات التسعير.

ج . سياسات التوزيع.

د . سياسات الترويج.

٥ . بحوث التسويق الدولي.

التسويق الدولي

١- مفهوم التسويق الدولي:

النشاطات الصناعية والتجارية على وجه العموم وفى كافة دول العالم بدأت محلية وانتقلت إلى المستويات الإقليمية بالنسبة للمناطق والبلدان المتقاربة أو المتجاورة جغرافياً وثقافياً واجتماعياً واقتصادياً. ومن ثم بدأت هذه النشاطات الإنتاجية والتسويقية بالانتشار التدريجي على الصعيد العالمي وفق دراسات وبحوث قامت بها الشركات الدولية هادفة إلى التعرف على متطلبات واحتياجات الأسواق الإقليمية والعالمية ومن ثم العمل على تلبيتها في إطار الظروف السياسية والاقتصادية السائدة.

لكن عملية الانتقال من مرحلة لأخرى كانت تحتاج إلى زمن غير قصير لأن عملية التعرف على الأسواق الخارجية وإمكاناتها الاستيعابية وقدرات مواطنيها الاقتصادية وظروفها القانونية والسياسية، وأوضاع المنافسة الداخلية والخارجية جميع هذه تحتاج إلى المزيد من الوقت والجهد في سبيل الولوج إلى الأسواق الخارجية المستهدفة.

أما في كل الظروف الدولية السائدة فقد تغيرت آليات وأساليب دخول الأسواق الدولية نظراً لكثير من التحولات والتطورات التي حصلت في العالم خلال الخمسين سنة الأخيرة ومنها: ظهور الأحلاف والتكتلات السياسية والاقتصادية ذات البنية الثقافية والاجتماعية المتشابهة والتي ألغت ولو بصورة تدريجية الحواجز والرسوم والتعريفات الجمركية على السلع والخدمات المتبادلة بين دول هذه المجموعات، إبرام العديد من الاتفاقيات الثنائية بين الدول يتم بموجبها تحرير تجارة العديد من السلع والخدمات فيما بينهما، السماح بإنشاء شبكات واسعة من المناطق الحرة التي تستخدم كمنافذ للإنتاج والتسويق الخارجي دون التقيد بأية ضوابط تحكم النشاط الإنتاجي والتجاري الداخلي في البلد، الاتحادات الاقتصادية كما هو الحال بالنسبة لدول الاتحاد الأوروبي الذي أصبح يمثل سوقاً واحدة مفتوحة على بعضها مع وجود بعض التغييرات غير الكبيرة وهى في طريقها إلى الزوال، وأخيراً تحول العالم كله إلى قرية كونية صغيرة يمكن التواصل معه والتعرف على أوضاعه من المشرق إلى المغرب ومن الشمال إلى الجنوب خلال دقائق قليلة عن طريق

استخدام منظومة تقانات المعلومات والاتصالات التي وضعت في متناول الإنسان فيضاً لا متناهياً من البيانات والمعلومات عن مختلف النشاطات المالية والتجارية والاقتصادية والتقانية والعلمية والثقافية والسياسية وغيرها والتي تسهل للباحث وللتاجر والصناعي إمكانية التعرف على ما يرغب في مجال تخصصه لكي يتخذ القرار المناسب استناداً إلى قاعدة البيانات والمعلومات المتوفرة لدية حول الظاهرة أو الحالة التي يرغب بتحليلها ودراستها.

والمعروف أن اتفاقية الجات ومنظمة التجارة العالمية المشتقة عنها كما سبق وأشرنا في فصل سابق مهدت الطريق أمام عولمة وتدويل النشاط التجاري التسويقي من خلال اتباع سياسات التحرير الاقتصادي والتجاري وإلغاء الحواجز الاصطناعية واستبعاد الرسوم والضرائب على الصادرات والمستوردات ولو بصورة تدريجية من وإلى مختلف البلدان الأعضاء في هذه المنظمة. وهذا بدوره سهل مهمة الصناعيين والمسوقين الدوليين من جهة ووفر حرية الانتقال فيما بين كافة الأسواق العالمية، وزادها تعقيداً من جهة ثانية نظراً لوجود منافسة محلية وخارجية شديدة بالنسبة لكافة السلع والخدمات، والعمل على توفير المنتجات التي تناسب خصوصية كل سوق أو شريحة سوقية خارجية من جهة أخرى، وبالتالي أصبح لزاماً على شركات الأعمال الدولية وإداراتها التسويقية أن تركز اهتمامها على إنتاج السلع والخدمات التي بمقدورها أن تحقق فيها ميزة نسبية تنافسية من حيث الإنتاج بكميات كبيرة وبتكلفة منخفضة نسبياً وبنوعية تماثل أو تضاهي السلع البديلة في الأسواق الداخلية والخارجية. وهذا الأمر يحتم على الشركات ودوائرها التسويقية التركيز على إنتاج تشكيلات سلعية متطورة تناسب الاحتياجات المتغيرة والأذواق المتباينة لكافة شرائح المستهلكين في العديد من الأسواق المستهدفة. وهذا بدوره يتطلب دراسات تسويقية إضافية ومستمرة، وإجراء بحوث هادفة لتطوير المنتجات وأساليب وطرائق تصنيعها والعمل على اكتشاف بدائل من الموارد تخفض التكلفة وتساير الأذواق. كل هذا يتطلب تخصيص موارد مالية إضافية لأغراض البحوث والتطوير والتحفيز للكفاءات الفنية والعلمية المتميزة القادرة على النهوض بمهام التطوير والتحديث.

أصبح في زمننا المعاصر بالإمكان استخدام أدوات وأساليب التسويق الدولي لدراسة طبيعة وحاجات الأسواق الخارجية والتعرف على الفرص التصديرية المتاحة والمتوقعة في المستقبل والعمل على استخدامها في الوقت المناسب، بعد أن تم تجاوز عقبات دخول الأسواق الدولية. لكن هذا الوضع أيضاً يفرض على رجال الصناعة والتسويق الدولي أن

يحددوا موقعهم على خريطة التسويق العالمي وما هي الآفاق المستقبلية المفتوحة أمامهم من أجل تعظيم انتشارهم التسويقي في عدد من الأسواق الجديدة وزيادة حصصهم السوقية بالمقارنة مع الفترات السابقة. كما ويجب على إدارات الشركات الدولية الكبرى أن تحدد المكانة التي تشغلها أو ستشغلها في المستقبل في عالم الصناعة والتسويق في مجال اختصاصها لكي تستطيع أن تعد الاستراتيجيات والسياسات والخطط والبرامج التنفيذية التي تمكنها من تحقيق طموحاتها وأهدافها المرسومة. قد يكون هذا الأمر غير سهلٍ على الشركات الدولية العملاقة لكنه بالتأكيد في غاية الصعوبة بالنسبة للشركات في الدول النامية وخاصة العربية منها التي بدأت تتكشف أوضاعها الصعبة بعد فتح الحدود أمام المنتجات الأجنبية من نواحي نوعية الإنتاج والتكلفة وأساليب التسويق التقليدية، لدرجة أن العديد منها مهدد بالخروج من الساحة الإنتاجية والتجارية إذا لم تستطع إدارتها أن تحقق إنجازات نوعية سريعة تستطيع من خلالها أن تحافظ على مواقعها الحالية والعمل للانطلاق نحو الإقليمية والدولية في ظل ظروف وتطورات عالمية معقدة وصعبة.

ونظراً لانفتاح الأسواق على بعضها وللتلاقح والتقارب الثقافي وتنميط العادات والسلوكيات الاستهلاكية بدأت تظهر ما تسمى بالسلع أو المنتجات ذات الطبيعة الدولية والتي تناسب الأذواق الاستهلاكية لمجموعات المواطنين الذين ينتمون إلى بيئات ثقافية واجتماعية وأنماط استهلاكية كانت مختلفة كثيراً إلى زمن قريبٍ. إن هذا الوضع الجديد قرب من نقاط التلاقي بين أساليب وعناصر التسويق الدولي مع التسويق المحلي باستثناء بعض الاختلافات التي لا تزال تتمثل بالآتي :

أ - لا يزال تطبيق نظام التسويق الدولي من منظور منظمة التجارة العالمية في مراحله الأولى وينفذ بصورة تدريجية وأعطى الدول النامية مرحلة انتقالية لتكيف أوضاعها مع المتطلبات الخارجية للأسواق الدولية مع وجود بعض الحواجز القانونية والجمركية في بعض الدول.

ب - التباين في البيئات الثقافية والاجتماعية والذي لا يزال يؤثر إلى حد كبير في بعض المجتمعات وعاداتها الاستهلاكية الشيء الذي يتطلب من شركات الأعمال الدولية مراعاته والاستجابة لمتطلباته.

ج - الاختلاف في أدوات ومنهجيات التسويق المحلي ذات الطبيعة التقليدية بالقياس مع التسويق الدولي الذي يتطلب دينامية كبيرة ومرونة واسعة للتكيف مع ظروف

وشروط المنافسة الخارجية وحاجات الأسواق الهدفية

ومن أهم المزايا التي يتصف بها التسويق الدولي نذكر ما يلي :

- الاهتمام الدائم بالبحث عن أسواق جديدة واكتشافها والعمل على المساهمة النسبية في تغطية احتياجاتها نظراً لدراسات البحوث التي تقوم بها الجهات المختصة بالدراسات التسويقية لدى شركات الأعمال الدولية.
- الانتشار في الأسواق الخارجية يتطلب زيادة في طاقات الإنتاج وكميات السلع المصنعة وبالتالي يتيح إمكانية الاستفادة من اقتصاديات الحجم، بالإضافة إلى تشغيل الطاقات الإنتاجية المعطلة في بعض الدول والشركات والتي لا تستخدم إا نسباً متواضعة. كما هو الحال في العديد من المنشآت الصناعية السورية التي لا تستوعب الأسواق الداخلية كامل إنتاجها وفقاً لطاقاتها الإنتاجية المتاحة ولعدم القدرة على النفاذ إلى الأسواق الخارجية إلا في حدود ضيقة.
- إشاعة التسويق الدولي من خلال إنشاء المشاريع المشتركة تساعد على استقطاب وتوطين التقنيات المتقدمة في الدول النامية، وخير مثال على ذلك الصناعات الإلكترونية في الإمارات العربية المتحدة والميكانيكية والكهربائية في مصر والعديد من التقانات المتطورة التي تم توطينها في مجموعة الدول الآسيوية كاندونيسيا وكوريا وماليزيا وسنغافورة. إن هذا الأمر ساعد على تلبية الاحتياجات المحلية من مختلف التشكيلات السلعية وجعل هذه البلدان محطة لتسويق منتجات الشركات المشتركة إلى كافة دول العالم.
- الاستفادة من الخبرات المتقدمة والمتطورة في مجالات الخدمات المالية والتسويقية والمهارات الإدارية التي تنقلها الشركات متعددة الجنسية التي تفتح فروعاً في البلدان النامية، على اعتبار أن هذه الأخيرة تشترط تأهيل وتدريب العناصر الوطنية من النواحي الفنية والإدارية.
- ساعد التسويق الدولي والمشروعات المشتركة على تصنيع المواد الأولية المحلية وتشغيل العمالة مما ضاعف أكثر من مرة القيمة المضافة بدلاً من القيام بتصديرها على شكل مواد خام كما هو الحال بالنسبة للنفط والقطن والقمح وغيرها.
- توفير إمكانيات أفضل لنفاذ السلع المصنعة في الدول النامية إلى الأسواق الخارجية من خلال التسهيلات المقدمة إليها بموجب الأنظمة النافذة أو من خلال قيام وكلاء

للمساعدة في ترويج وبيع هذه السلع في الأسواق الدولية. وقد تكون هناك تعاقدات في إطار ما يسمى بالصفقات التعاقدية التي تقوم بموجبها إحدى الشركات الأجنبية بتسويق سلع عائدة لبعض الدول الثانية لقاء عمولة يتفق عليها فيما بين الأطراف.

٢- مراحل تطور التسويق الدولي:

في سبيل تنشيط التجارة والتسويق الدوليين لجأ العديد من الدول إلى انتهاج سياسات مرحلية لزيادة حصة مبيعاتها في الأسواق الخارجية ومنها :

الأولى: الاندفاع نحو تخفيض الرسوم الجمركية من قبل بعض الحكومات من أجل تسهيل نفاذ السلع إلى الأسواق الخارجية، وجاءت هذه المرحلة في أعقاب الحرب العالمية الثانية امتدت تقريباً إلى منتصف الستينيات من القرن الماضي.

الثانية: الاتجاه نحو إزالة أو تقليص الضرائب والرسوم وتكاليف النقل والتأمين، ومعالجة الاختلافات في الثقافات من خلال ضمان حرية انتقال السلع والبضائع ورؤوس الأموال والعمالة والتكنولوجيا بين أسواق العديد من الدول، كدول السوق الأوروبية المشتركة سابقاً. ولقد تطورت هذه الظاهرة لتشمل العديد من التكتلات الاقتصادية العالمية ذات الطابع الإقليمي بهدف تشجيع التبادل التجاري فيما بين دول هذه التجمعات الإقليمية. وقد ترافقت هذه الإجراءات مع انتشار أشكالٍ جديدة من النشاطات مثل إقامة المشروعات المشتركة أو التعاقد على إنشاء مصنع تسليم المفتاح أو على أساس عقود الإدارة وغير ذلك من الأشكال التي ساهمت فعلاً في تطوير حجم أعمال التجارة الخارجية، كتعميق فكرة التبادل السلعي وانتشار ظاهرة عقود الترخيص والامتياز على الصعيد العالمي، وإقامة الشركات متعددة الجنسيات فروعاً لها في العديد من دول العالم. وأصبحت الشركات في هذا الإطار تدير نشاطاً دولياً متعدد الثقافات ومتبايناً من حيث الإمكانات الاقتصادية، وتشعبت شبكة علاقاتها الخارجية مما ميزها كثيراً عن النشاطات التسويقية المحلية التي تقوم بها على الصعيد الداخلي.

الثالثة: ظهرت في الدول المتقدمة بعض الشركات الصغيرة والمتوسطة والتي شجعتها حكومات العديد من الدول بهدف الاستفادة من الإدخارات الوطنية وتشغيلها في مجالات إنتاجية وتسويقية، حيث استطاعت هذه الشركات أن تخترق العديد من الأسواق الدولية وتحقق نجاحات كبيرة في زيادة مبيعاتها وحصصها السوقية بشكل أفضل مما هو عليه

الحال بالنسبة لكثير من الشركات العملاقة نظراً لقدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة على التكيف والاستجابة السريعة لمتطلبات السوق الخارجية بكثير من المرونة واليسر.

الرابعة: وبدأت هذه المرحلة مع بدايات العقد الثامن من القرن الماضي حيث أثار بعض الباحثين التسويقيين إمكانية تدويل المنتج بطرحه دفعة واحدة في مجموعة كبيرة من الأسواق الدولية المتقاربة أو المتشابهة وأحيانا المتجانسة من حيث خصائصها الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وأنماطها الاستهلاكية. وهذا ينطبق على الدول المتقدمة التي يستهلك مواطنوها ملابس وأغذية وأدوات كهربائية وسيارات إلى حد كبير نمطية مع بعض الفروقات البسيطة. ويعتبر الباحث الياباني أو هماي Ohmae رائد هذه الفكرة، بينما يرى الباحث فيرنون Vernon خلاف هذه النظرة، إذ يؤكد على أن السلعة في الأسواق الدولية تمر بدوره حياتية كاملة وتختلف من سوق إلى سوق ومن بلد لآخر مبيناً أن المرحلة الأولى للسلعة من دورة حياتها يجب أن تكون في البلد الأم أو في دولة أخرى محددة في البداية ثم يتم تقديمها لاحقاً في أسواق دولية جديدة. والأمثلة على ذلك كثيرة حيث أن انتشار الحاسوب الآلي بدأ في الدول المتقدمة وبقى حكراً عليها لعدة سنوات ثم بدأ ينتشر في الدول النامية الأكثر نمواً – فالأقل نمواً وهكذا.والافتراضات التي بني عليها فلسفته الباحث الياباني Ohmaeهي :[1]

أ - أنه يمكن إطلاق المنتج على مستوى يشتمل العديد من الدول مع إجراء بعض التعديلات الطفيفة عليه.

ب - إن ذلك يتطلب التعاون بين الشركات المتنافسة المتواجدة في أسواق هذه الدول عن طريق تكامل إمكاناتها المميزة سواء كانت إنتاجية أو بحثية أو تسويقية أو مالية. مثال ذلك أنه يمكن تقديم سيارة جديدة بتكامل هذه الإمكانات لشركات يابانية وفرنسية وأمريكية معاً. وتبدأ المنافسة بين الشركات بعد إطلاق السيارة في أسواق هذه الدول على عناصر المزيج التسويقي التي تناسب كل سوق، فالعلاقة هنا مزدوجة تشمل التكامل والتنافس معاً. وتهتم الشركات وفقاً لهذا المفهوم بالبحث عن الشريك

---

(١) د. يحي سعيد على عيد التسويق الدولي والمصدر الناجح، دار الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٧، ص ٢٠.

المنافس الذي يمكن تبادل الإمكانات المميزة معه، حيث وقعت شركة جنرال موتورز الأمريكية اتفاقاً من هذا النوع مع شركة تويوتا اليابانية لتبادل الكفاءات بينهما وهي علاقة تعاون وتنافس في آن معاً. كما أن ليفيت Levitt متفق مع Ohmae إذ يقول إن المستهلكين متشابهون وإن السلع وصلت إلى مرحلة التشابه والنمطية وإنهم يطلبون نفس السلعة المتقدمة وبسعر معقول، وبالتالي لا يوجد ضرورة للاستجابة لرغبات عدد قليل من المستهلكين غريبي الأطوار (د. أحمد أحمد).

مع أن كلا من Ohmae و Vernon محق في بعض الجوانب فإنه لا يمكن التسليم بوجهتي نظرهما المطروحتين بشكل مطلق على اعتبار أن دورة حياة السلعة في السوق الداخلية تختلف من بلد لآخر وفق درجة الوعي الثقافي والعلمي والاجتماعي وأحياناً الوضع الاقتصادي السائد في بلد دون سواه، والأمر أيضاً يختلف من سلعة لأخرى حيث أن نظرة الإنسان في اليابان إلى الرجل الآلي والكلب الآلي تختلف عنه في دول آسيا والشرق الأوسط النامية مثلاً. وبالتالي فإن درجة التقبل لهذه السلعة مختلفة أيضاً. لذلك لا يمكن الاتفاق مع Vernon بضرورة مرور السلعة في دورة حياتية تامة في دولة ما ثم يتم الانتقال لتسويقها في دولة أخري. كما لا يمكن الاتفاق مع Ohmae الذي يحاول إطلاق فكرة تدويل السلعة دون النظر إلى طبيعتها وإلى خصوصية الأوضاع والبيئات المختلفة لعدة دول.

والصحيح من وجهة نظرنا أن تقانات المعلومات والاتصالات سهلت على الناس وقربت المسافات من اجل التعرف على طبيعة الحاجات في الأسواق المختلفة وهذا يقود إلى اختصار الدورة الحياتية للسلعة وخاصة الاستهلاكية منها لأن ما يظهر من عطور وألبسة وأحذية عالمية في باريس يكون غداً في طوكيو وبعد غداً في نيويورك وبعد بعد غد في بيروت والرياض وأبو ظبي ودبي ودمشق وغيرها. أما بالنسبة للسلع الاستثمارية فهي في حالة تطوير مستمر وبالتالي المهتمون في الأسواق العالمية المختلفة يتابعون عبر الإنترنيت والمعارض ما يظهر في العالم بشكل يومي وهذا أيضاً يدحض فكرة Vernon حول دورة حياة السلعة ويؤيد إلى حد ما فكرة Ohmae بالنسبة لتدويل السلعة مع إضفاء بعض التعديلات عليها لتناسب الظروف والشروط المناخية في بعض الدول. حتى هذه الأخيرة لم تعد مهمة الآن لتوفر عوامل التكييف المناسبة ولتطبيق أنظمة مطابقة الجودة في كافة دول العالم تقريباً.

مع كل ما تقدم فإنه - لابد من إيراد الملاحظات التالية حول خصوصية التسويق الدولي:

- على الشركات الدولية أن تجرى دراساتها واستقصاءاتها باستمرار لتحدد مكانها في القطاع الذي تمارس نشاطها فيه على مستوى الدولة الواحدة والإقليم والعالم، ويجب أن تبقى على تواصل دائم مع تطورات هذه الأسواق والسلع لتستطيع إعداد برامج البحوث والتطوير التي تمكنها من احتلال موقع متقدم في هذه الصناعة، وأن تبقى على تماس مع دوائر المنافسين في الأسواق الداخلية والخارجية لتعمل على وضع السياسات المضادة أو الهجومية أو الوقائية المناسبة لمقتضى الوضع السائد.
- بما أن الشركات الدولية تعمل في نطاق عالمي فإن هناك عوامل كثيرة تخرج عن نطاق سيطرتها فيما يتصل بالأوضاع الاقتصادية والقانونية والسياسية السائدة في البلدان المستهدفة أو المضيفة، فإن هذه الشركات يجب أن تبقى في حالة رصد مستمر لكافة التطورات والاحتمالات المستقبلية للعمل على مواجهتها واتخاذ القرارات الملائمة بشأنها في الوقت المناسب. هذا مع العلم أن المنظمات والمؤسسات المالية والاقتصادية والمصرفية الدولية تقدم كافة المعلومات والبيانات للشركات الدولية المتعاملة مع الأسواق الخارجية لتحدد سياساتها وتتخذ قراراتها في إطار مساحة واسعة من الشفافية والمصداقية. كما أن مؤسسات ضمان الاستثمار وغيرها قد قللت من المخاطر السياسية والاقتصادية التي تتعرض لها الشركات الدولية العاملة في الدول الخارجية.
- آليات إجراء البحوث التسويقية الداخلية والخارجية متشابهة لكن الخطوات والإجراءات الخاصة بتصميم وتنفيذ وتقويم البحوث الخارجية مختلفة نظراً لتباين البيئات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية وأنماط الاستهلاك ومصادر البيانات والمعلومات ودرجة الشفافية وغير ذلك.

٣- ما هو تعريف التسويق الدولي؟

نظراً لدينامية وحركية العلوم الإدارية بشكل عام والتسويق بشكل خاص وتباين المدارس والاتجاهات العلمية والفكرية فإنه يلاحظ عدم توافق علماء التسويق حول تعريف محدد لمفهوم التسويق الدولي، لكن جميع التعاريف الواردة في الأدبيات والمراجع الإدارية للتسويق الدولي أجمعت على مجموعة من العناصر التي تضمنتها هذه التعاريف وهي:

- السعي لتحقيق أهداف الشركة بأبعادها الدولية.

- البحث عن الفرص المناسبة لدخول الأسواق المستهدفة خارج إطار الحدود السياسية.
- مراعاة خصوصية الأسواق الخارجية وتنوع البيئات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والقانونية.
- الاهتمام بقوى المنافسة في الأسواق الخارجية.
- نشاط التسويق الدولي هو امتداد لنشاط التسويق المحلي.
- التركيز على البحوث والدراسات التسويقية الخارجية للتعرف على احتياجات هذه الأسواق.
- التركيز على التخطيط الإنتاجي وسياسات التوزيع والتسعير والترويج كعناصر للمزيج التسويقي.
- الاهتمام بخدمات ما بعد البيع وخاصة بالنسبة للسلع المعمرة والاستثمارية.

وفيما يلي نقدم مجموعة من التعاريف للتسويق الدولي للعديد من الباحثين الغربيين والمستمدة من كتابي : "التسويق الدولي والمصدر الناجح" لمؤلفة الدكتور يحي عيد ١٩٩٧ ، وكتاب "إدارة الأعمال الدولية" لمؤلفة الدكتور أحمد أحمد ٢٠٠١

الأول- يعرف الباحث كاهلر Kahler التسويق الدولي على أنه تسويق السلع والخدمات في أكثر من دولة واحدة عن طريق التصدير المباشر أو عن طريق إنتاج وتسويق السلع في أكثر من دولة بدون أن تعبر الحدود القومية ، مثال تصنيع شركة فورد سياراتها في ألمانيا وتسويقها داخل السوق الألمانية.

ما يؤخذ على هذا التعريف عدم تطرقه للمزيج التسويقي وتباين البيئات في الأسواق الخارجية ، وعدم تعرضه لأهداف الشركات المصدرة القريبة منها والبعيدة.

الثاني ـ يرى الباحث باليوودا Paliwoda : أن التسويق الدولي يهتم بتطبيق عمليات التسويق عبر الحدود الوطنية ، مبيناً الفرق بين التسويق الدولي والتسويق المقارن، حيث يري أن التسويق الدولي يشير إلى التسويق الخارجي بينما يهتم التسويق المقارن باختلافات نظم التسويق المحلي بين الدول.

وجاء هذا التعريف أيضاً غير شامل وبدون تحديد الفروق بين طبيعة التسويق الدولي والتسويق المحلي ودون أن يحدد ما هو المقصود بالتسويق المقارن والفرق بين التسويق الدولي

والخارجي وما هي محددات وأبعاد كل منهما. وأغفل أيضاً التعريف ضرورة مراعاة خصوصية الأسواق الهدفية.

الثالث - وقد عرف دانيلز وآخرون .Daniels et التسويق الدولي على أنه عملية تعبئة موارد المنشأة لاختيار واستغلال الفرص في الأسواق الدولية بما يتماشى معها ويعزز أهداف الشركة الاستراتيجية على المديين الطويل والقصير.

نعتقد بأن هذا التعريف جاء مركزاً على استغلال واقتناص الفرص دون أن تكون هناك سياسات أو استراتيجيات للتسويق الدولي تقررها الشركة مسبقاً ودون أن يتطرق أيضا إلى الأوضاع السائدة في الأسواق الدولية المختلفة واحتياجاتها انسجاما مع أنماطها الاستهلاكية وقدراتها الاقتصادية.

الرابع - ويعرف الباوم وآخرون Albaum التسويق الدولي من وجهة نظر الشركة بأنه قسم من الأعمال يهتم بتخطيط وترويج وتوزيع وتسعير وخدمة السلع والخدمات التي يرغبها المستهلك الأخير والمستخدم عبر الحدود السياسية. مع التأكيد على أن التسويق الدولي يتضمن الأنشطة التالية:

- تحليل الأسواق الحالية والمرتقبة.
- تخطيط وتطوير المنتجات التي يرغبها المستهلكون.
- توزيع المنتجات عبر قنوات قريبة من المستهلك وتوفير خدمات ما بعد الشراء وما قبله.
- الترويج للسلع والخدمات.
- تحديد السعر المناسب للشركة والمستهلك.

الخامس - من وجهة نظر الباحث برادلي Bradley إن قرارات وعمليات التسويق الدولي تتطلب قيام الشركة بتحديد حاجات ورغبات المستهلكين، وإنتاج الأصول التي تحقق ميزة تفضيلية تسويقية، وإجراء اتصالات حول هذه الأصول، وتوزيعها وتبادلها دولياً عن طريق واحدة أو مجموعة من صيغ التعاقد على التبادل.

كما هو ملاحظ يغيب عن هذا التعريف الهدف الأساسي من نشاط التسويق الدولي بالنسبة للشركة المنتجة والمسوقة، ويؤكد على الميزة التفضيلية التسويقية بينما المفضل التركيز عل الميزة النسبية الإنتاجية قبل كل شيء لأنها تحقق للشركة القدرة التنافسية

الأعلى في الأسواق الداخلية والخارجية لجهة توافر المواد الأولية الرخيصة والخطوط الإنتاجية المتقدمة والكفاءات البشرية الفنية والإدارية المتميزة.

أما الدكتور يحي سعيد على عيد فيعرف التسويق الدولي "على أنه نظام مرن يشمل مجموعة الأنشطة المرتبطة بانتقال السلع والخدمات والأفكار والتكنولوجيا والمعرفة من المنتج إلى عملائه في الأسواق الخارجية المستهدفة ".

وقد لا نتفق مع هذا التعريف كثيراً لعدة اعتبارات من أهمها: أن التسويق الدولي ليس نظاماً بل هو نشاط له عملياته ووظائفه وأهدافه الخاصة به والعامة، تضمين الأفكار والتكنولوجيا والمعرفة في النشاط التسويقي الدولي في الوقت الذي تتكتم المؤسسات الدولية والشركات العالمية على أفكارها وقواعدها المعرفية لأنها تعتبر ذلك سراً لا يجب البوح به إلا بعد فقدانه أهميته الخاصة، أما بالنسبة للتكنولوجية فهي سلعة من السلع التي يتم تداولها دولياً رغم أن الشركات العالمية تتحفظ أيضاً على الاتجار بالتقانات المتقدمة لكي تحتكرها لنفسها وتستفيد من مزاياها وبعد أن تتقادم يتوسع انتشارها في الأسواق الخارجية، كما أن السلع والخدمات وغيرها لا تنتقل من السوق إلى العميل فقط بل تنتقل إلى المستهلكين النهائيين وإلى الشركات الصناعية، أما العميل فهو إحدى الحلقات الوسيطة التي تقوم بتصريف البضائع لقاء عمولة محددة.

في ضوء ما تقدم فإننا نقترح التعريف التالي للتسويق الدولي الذي نعتبره معبراً فعلاً عن مضمون هذه العملية:

" التسويق الدولي هو النشاط الهادف إلى دراسة الأسواق الخارجية المستهدفة وبيئاتها المختلفة والعمل على تحقيق انتقال السلع والخدمات إليها وإشباعها كلياً أو جزئياً من خلال إتباع سياسات إنتاج وتسعير مناسبة وبرامج توزيع وترويج متقدمة تحقق مصالح الشركة وشرائح المستهلكين وضمان التوسع والاستمرار في تلبية حاجات الأسواق الخارجية".

مع التأكيد على أن دراسة الأسواق والبيئات الخارجية تعنى إجراء البحوث والدراسات التسويقية ومعرفة الأوضاع الاقتصادية والقانونية من حيث التغيرات والمناخات السياسية السائدة والمتوقعة، والتعرف على طبيعة الأنماط والأذواق والعادات الاستهلاكية وغير ذلك.

٤. استراتيجيات الشركات لدخول البيئة العالمية:

لقد بينت بعض الدراسات على أن توجه الشركات إلى الأسواق الدولية يتم عبر المرور بعدة خطوات تبدأ قبل كل شيء بتثبيت أقدامها في السوق المحلية وتشبع جزءاً من متطلباتها عبر الاستقطاب المتزايد لشرائح المستهلكين فيها ثم بعد ذلك تبدأ الاهتمام بموضوع التصدير للأسواق المجاورة بعد أن تتأكد من جدواها، لتنطلق بعد ذلك لدراسة أسواقٍ جديدة تقوم باختيار عملية التصدير إليها بشكل تجريبي. وعندما تتمكن الشركة من الإلمام بمهارات التصدير والتسويق إلى الأسواق الخارجية ومنافسة الشركات الأخرى فيها تبدأ بإعداد السياسات ووضع الخطط والبرامج التي تمكنها من اختراق هذه الأسواق بقوة بعد التعرف على مكوناتها وبيئاتها المختلفة واحتياجاتها وأوضاع المستهلكين الاقتصادية فيها وقد تجري إدارة الشركة دراسة مقارنة لتحديد الشكل الناسب لدخولها إلى الأسواق الخارجية.

وهناك أربع استراتيجيات رئيسة تتبعها الشركات الدولية لدخول الأسواق العالمية كما ورد في كتاب الإدارة الاستراتيجية الذي نعتمده بتصرف في توضيح هذه الاستراتيجيات:[1]

الأولى – الاستراتيجية الدولية International Strategy

الثانية- الاستراتيجية المحلية المتعددة Multidomestic Strategy

الثالثة- الاستراتيجية العالمية Global Strategy

الرابعة – الاستراتيجية عابرة الجنسيات أو الدول Strategy Transnational

الخامسة – الاستراتيجية ذات التوجه الاجتماعي في التسويق.

وفيما يلي نستعرض مفاهيم هذه الاستراتيجيات وبيان ملاءمة كل منها لظروف الشركة وطبيعة الأسواق الخارجية كما هو وارد في الشكل رقم / ٢٠ /.

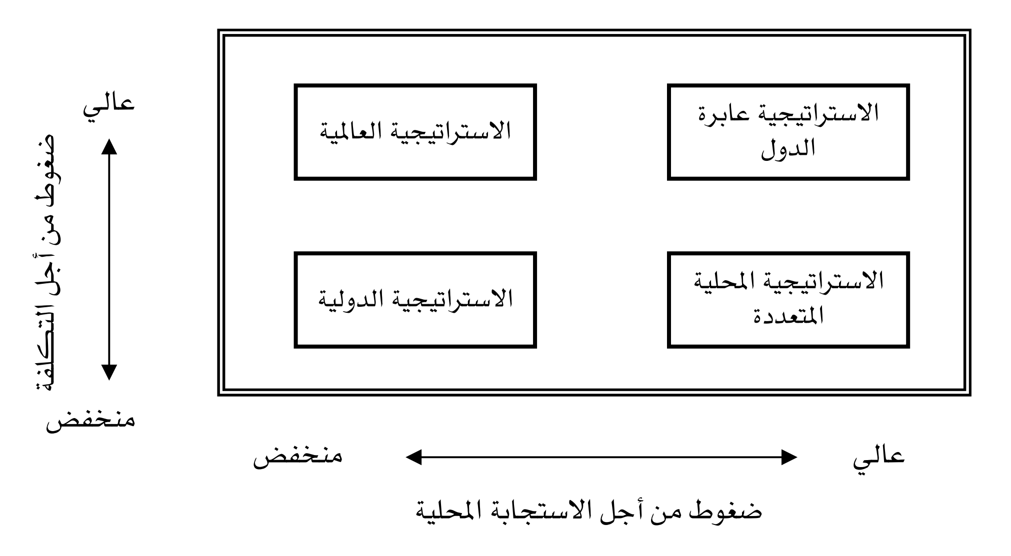
الأولى - الاستراتيجية الدولية:

تعتمد هذه الاستراتيجية الشركات التي تحتكم على إمكانات إنتاجية كبيرة وعالية المستوى، بالإضافة إلى مهارات فنية وتسويقية جيدة من خلال العمل على خلق قيم

---

(١) شارلز وجاريث جونز الإدارة الاستراتيجية،الجزء الأول ترجمة د. رفاعي رفاعي ود. محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ ٢٠٠١

إضافية لصالحها عن طريق الانتشار في بعض الأسواق الدولية التي يكون لها فيها ميزات تنافسية كبيرة بالقياس مع الشركات المحلية أو الشركات الأجنبية المنتشرة في هذه الأسواق. وبهذا فإن الشركة الأم تتحكم بسياسات الإنتاج والتوزيع في المركز الرئيسي، وقد تقوم بافتتاح فروع وأقسام خاصة لها في بعض الدول من أجل التصنيع والتسويق فيها بما يتماشى ومتطلبات الأسواق الخارجية وأوضاعها الاقتصادية وأنماطها الاستهلاكية شريطة أن تبقي الشركة الأم هي المحور الأساسي في وضع وتنفيذ خطط وبرامج الإنتاج والتسويق داخلياً وخارجياً. كأن تقوم إحدى الشركات الأوربية بتصنيع منتجاتها في البلد الأم (أو قد تقوم فروعها بهذا النشاط في البلد المضيف) وتقوم بتسويقها وفق رؤيتها الخاصة في اليابان أو الولايات المتحدة الأمريكية أو في دول الشرق الأوسط. لكن هذه الاستراتيجية رغم أنها تقدم سلعاً وخدمات نوعية للأسواق الخارجية وتنتهج سياسات تسويقية معاصرة إلا أنها لا تراعى كامل متطلبات الأسواق الخارجية ومستهلكيها والتي تتباين بشكل كبير فيما بين الدول مما يوقعها في بعض الإشكالات التسويقية أحياناً وخاصة إذا كانت السلع ذات طبيعة استهلاكية يومية. ويختلف العديد من المنتجين والمسوقين مع هذا الأسلوب الهادف إلى تنميط الإنتاج والاستهلاك، والذي يحمل الشركة أيضاً تكاليف تصنيع ونقل وتأمين مرتفعة بالقياس مع إنتاج نفس السلعة في أسواق البلد المضيف من خلال الفرع الذي يمكن أن تؤسسه الشركة فيها.



شكل رقم /٢٠/ الاستراتيجيات الأساسية لدخول البيئة العالمية

لقد أقلعت شركة بروكتر وجامبل الأمريكية لصناعة مساحيق الغسيل والمنظفات ومنتجات العناية الشخصية عن الأسلوب المركزي في الإنتاج والتسويق الذي تبنته لمدة ثلاثين عاماً بعد الحرب العالمية الثانية لتتحول نحو إعطاء قدر أكبر من التفويض والصلاحيات الخاصة بتطوير المنتجات وسياسات التسويق إلى الشركات الفرعية التابعة لها والمتواجدة في أوروبا واليابان من أجل الاستجابة للأذواق في الأسواق الخارجية. وبذلك زادت حصتها السوقية خلال أقل من عشرين سنة في اليابان من ٨٪ إلى ٣٠ ٪. وتكررت نفس الحالة مع نفس الشركة في الأسواق البولندية عندما اعتمدت شركة بروكتر وجانبل على الأسلوب الدعائي الأمريكي الذي لا يفضله البولنديون في ترويج أحد أنواع الشامبو، حيث أظهر الاستطلاع الذي أجرته إحدى شركات التسويق لصالح شركة بروكتر وجانبل أن عدد الأشخاص الذين يكرهون النمط الأمريكي في الإعلان هو ثلاثة أضعاف الأشخاص الذين يحبونه.

الثانية - الاستراتيجية المحلية المتعددة:

يطبق أصحاب الاستراتيجية المحلية المتعددة أسلوب استخدام مهاراتهم وقدراتهم الإنتاجية والتسويقية بتصنيع السلع في البلد الأم والتي تتوافق مع متطلبات واحتياجات وأذواق المستهلكين في الأسواق الخارجية المستهدفة وذلك في ضوء دراسات تسويقية مسبقة. إذن الاتجاه الرئيسي بموجب هذه الاستراتيجية يكمن في تحقيق الحد الأقصى من التكيف والاستجابة لمتطلبات الأسواق الخارجية على أن يتم التصنيع على الخطوط الإنتاجية وبالاعتماد على الكفاءات الفنية والإدارية للشركة الأم في البلد الأصل. وقد تلجأ أحياناً الشركات إلى تنفيذ برامج الإنتاج وفق ما يطلبه العملاء والوكلاء في الأسواق الهدفية،وتحدث لهذا الغرض فروعاً أو أقساماً لإنتاج وتوزيع وتطوير السلع في العديد من البلدان المضيفة مما يقود إلى زيادة التكلفة وعدم الاستفادة الكافية من اقتصاديات الموقع والخبرات الكبيرة المتراكمة لدى المركز في الوطن الأصلي للشركة الأم. وهنا لابد للسوق الخارجي أن يلم بالعناصر الرئيسية التالية:

أ - التوجه من خلال المستهلك وأذواقه ومتطلباته في سياسات الإنتاج والتسويق بالنسبة للشركة.

ب - العمل على تحقيق التكامل فيما بين الأنشطة الإنتاجية والمالية والتسويقية.

ج - أن يتم التنسيق والتكامل فيما بين الشركة الأم وفروعها والفروع فيما بينها بالنسبة

لكافة النشاطات التسويقية الخارجية.

د - السعي لتعظيم أرباح الشركة وفروعها على المدى الطويل.

تكون هذه الاستراتيجية عادة مناسبة عندما تكون الحاجة كبيرة للاستجابة إلى متطلبات البيئة المحلية (السوق المستهدفة) وبنفس الوقت تكون آثار ارتفاع التكلفة محدودة على شرائح المستهلكين. وتكون الاستراتيجية غير مواتية عندما تكون متطلبات الصناعة تقتضي تخفيض التكاليف، وقد تحولت أيضاً الفروع في الأسواق الدولية إلى وحدات إنتاجية وتسويقية لا مركزية تراعي ظروف الأسواق الخاصة بها دون توفر النظرة الشمولية والمتكاملة لاستراتيجيات وأهداف الشركة الأم، وبذلك يصبح من الصعب تعميم خبرات وتجارب وكفاءات هذه الشركة على الفروع.

الثالثة - الاستراتيجية العالمية:

بموجب هذه الاستراتيجية يتم التركيز على السعي لتحقيق أقصى ما يمكن من الأرباح عن طريق إنتاج السلع والخدمات بتكلفة منخفضة من خلال الاستفادة من اقتصاديات الحجم والموقع، حيث تعتمد الشركة في ممارسة نشاطاتها على عدد محدود من المواقع الواعدة التي تمكن من تعظيم الإنتاج وتخفيض التكلفة، وذلك بالاعتماد على سياسات تنميط الإنتاج وعدم مراعاة متطلبات العملاء بشكل تام. وفى هذه الحالة تصبح الشركة قادرة على تسويق منتجاتها في كافة الأسواق دون استثناء على اعتبار أنها قادرة على إتباع سياسات تسعير مخفضة بسبب تكاليف الإنتاج المتدنية مما يعظم فرص المنافسة وتحقيق المزيد من المبيعات والأرباح.

تكون هذه الاستراتيجية مناسبة عندما يتعاظم أثر عنصر التكلفة والسعر على طلب السلعة وعندما يكون تأثر العوامل البيئية المحلية على الطلب في حدها الأدنى. وفي الحالة المعاكسة فإن هذه الاستراتيجية تصبح غير مقبولة. إلا أن العديد من الصناعات تبنت هذه الاستراتيجية نظراً للتوحيد والتنميط المتبع في إنتاج واستخدام العديد من السلع وخاصة مكونات الحواسيب والأجهزة الإلكترونية وأشباه الموصلات وغير ذلك.

الرابعة - الاستراتيجية عابرة الجنسيات أو الدول:

نظراً لاشتداد وحدة المنافسة بين الشركات الدولية بسبب سياسات التحرير الاقتصادي والتجاري فإنه أصبح من المحتم على هذه الشركات التي ترغب في تثبيت

وتحسين مواقعها في الأسواق الدولية أن تركز على ما يسمي باقتصاديات التكلفة المستمدة من الخبرات والمهارات المتراكمة ومن استخدام التقانات المتطورة والأساليب الإنتاجية والتسويقية المعاصرة ونقلها إلى الفروع والأقسام الخارجية ومراعاة مسألة الاستجابة لمتطلبات الأسواق المستهدفة. وبالتالي لابد من تطوير المهارات وتحسين القدرات ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية والإدارية ليس فقط على مستوى الشركة الأم بل على مستوى كافة الفروع والوحدات الأجنبية، بحيث يصبح التدفق سهلاً وانسيابياً من الفرع إلى الشركة الأم ومن فرع إلى آخر في الخارج وبهذا تتحقق مهارة التعلم العالمي. لذلك تم الاتفاق على تسمية هذه الاستراتيجية التي تحقق كل هذه الأهداف بالاستراتيجية العابرة للجنسيات أو الدول.

تكون هذه الاستراتيجية قابلة للحياة عندما تصر البيئة الخارجية (السوق المستهدفة) على ضرورة تخفيض تكلفة الإنتاج والتوزيع والتي يجب أن تتزامن مع الحفاظ على الجودة المناسبة. وكما هو ملاحظ فإن تحقيق هذه المعادلة قد يكون صعباً بالنسبة للعديد من الصناعات على اعتبار أن تحسين الجودة يترافق عادة مع ارتفاع التكلفة.

ولقد خاضت شركة كاتربيلار الأمريكية تجربة المنافسة الشرسة مع شركة كوماتسو اليابانية ذات التكلفة المنخفضة، مما فرض على الأولى أن تفكر جدياً بإيجاد البدائل المناسبة لتخفيض التكلفة مع مراعاة متطلبات الأسواق الخارجية من خلال إعادة تصميم مكونات منتجاتها والعمل على الاستفادة من اقتصاديات الحجم عبر التصنيع المركزي لعدد أكبر من المكونات في مصانع التجميع في كل سوق رئيسية من الأسواق العالمية، مع الأخذ بالحسبان السمات المحلية للأسواق المستهدفة. وبهذا استطاعت شركة كاتربيلار الاستفادة من مزايا التصنيع العالمي وخلق نوع من التفاعل الإيجابي مع متطلبات الأسواق الهدفية.

ويبقى السؤال المطروح حول كيفية تبني الشركة العالمية الاستراتيجية العابرة للجنسيات محققة تخفيضاً في تكاليف الإنتاج ومستفيدة من اقتصاديات الحجم، ومع مراعاة متطلبات الأسواق الدولية والتعلم العالمي. إن تحقيق هذه الأهداف دفعة واحدة قد يكون من الصعوبة بمكان. وتبقى الاستراتيجيات الثلاث الأولى عبارة عن نماذج صالحة للتطبيق تمكن من تحقيق الأهداف الكبيرة للشركات التي تتبناها. والجدول رقم / ٩/ يبين عيوب ومزايا مختلفة الاستراتيجيات.

الاستراتيجية	المزايا	العيوب
الدولية	• نقل الكفاءات المتميزة للأسواق الأجنبية.	• الافتقار للاستجابة المحلية • عدم القدرة على تحقيق اقتصاديات الموقع • الفشل في استغلال تأثيرات منحنى الخبرة.
المحلية المتعددة	• القدرة على جعل عروض المنتج والتسويق مصممة بالتوافق مع الاستجابات المحلية	• عدم القدرة على تحقيق اقتصاديات الموقع. • الفشل في استغلال تأثيرات منحنى الخبرة. • الافتقار للاستجابة المحلية.
العابرة للجنسيات	• القدرة على استغلال تأثيرات منحنى الخبرة. • القدرة على استغلال اقتصاديات الموقع. • القدرة على جعل عروض المنتج والتسويق مصممة بالتوافق مع الاستجابة المحلية • جني منافع التعلم العالي.	• صعوبات التطبيق بسبب بعض المشكلات التنظيمية.

جدول رقم / ٩/ مزايا وعيوب استراتيجيات المنافسة الدولية

(شارلز وجونز ٤٢٩)

الخامسة - الاستراتيجية ذات التوجه الاجتماعي في التسويق:

إن تطبيق هذه الاستراتيجية يستدعي بالإضافة إلى تنفيذ إحدى أو بعض الاستراتيجيات الأربع السابقة التوجه لإرضاء متطلبات العملاء وأفراد المجتمع في الأسواق المستهدفة من خلال العمل للمحافظة على بيئة غير ملوثة بالنسبة للحياة والهواء، حيث لوحظ في السنوات الأخيرة تحول العديد من الصناعات الملوثة من البلدان المتقدمة إلى الدول النامية، وهذا لا يراعي البتة مفهوم التوجه الاجتماعي في التسويق. كما أن هناك بعض الشركات الدولية التي تساهم في إنشاء شبكات مدارس وخدمات صحية في الأسواق التي تنتشر فيها سلعها مما يقربها جداً من المجتمع المحلي. لذلك تجد أحياناً الشركات الدولية صعوبة في تحقيق مصالحها ومصالح عملائها ومصالح المجتمع في آن واحد، لكن يجب أن

تسعى في هذا الاتجاه شريطة أن لا تجعل أهدافها المادية تطغى على المصالح الأخرى لأن ذلك ربما يفقدها السوق المحلية المستهدفة.

وبشكل عام فإن الشركات التي تهيئ نفسها لدراسة ودخول الأسواق الدولية من خلال اتباع الاستراتيجيات الأربع أو سواها يجب عليها أن توفر جهازاً بشرياً متطوراً وملماً بمختلف الظروف والشروط السائدة في كافة الأسواق المستهدفة وأوضاعها الاقتصادية والثقافية والاجتماعية وغيرها، بالإضافة إلى استراتيجيات الشركات المنافسة. ويتوافق ذلك مع تشكيل فريق من المختصين في ميادين التصدير ممن يتمتعون بكفاءة عالية على أن تتوافر في هذا الفريق المهارات التالية:

أ - قدرات تفاوضية خاصة مع الإلمام بأصول وقواعد البروتوكول، والإحاطة بقدر كبير من المعلومات عن شركته وعن طبيعة الجهة التي يتفاوض معها وتشكيلة الطاقم المفاوض وقدراته وإلمامه بكافة الجوانب المتصلة بالسلع موضوع التفاوض والأسعار ونوعية المنتج وأشكال المنافسة السائدة وغير ذلك. كما ويجب أن يلم الفريق المفاوض بكيفية تحديد المسارات التفاوضية وتكتيكاتها الخاصة.

ب - أن تتوفر لدى الفريق المفاوض المعلومات عن تكاليف النقل والشحن والتأمين والزمن اللازم لوصول السلع المصدرة إلى الأسواق الهدفية، ومدى جاهزية السفن أو السيارات للنقل من حيث الجوانب الفنية والصحية. كما ويستحسن أن يلم كل أو بعض الفريق المفاوض بلغة الطرف الآخر وتقاليده وأنماطه الاستهلاكية وبطبيعة الأنظمة والقوانين والتشريعات السائدة في بلده من حيث الضرائب والرسوم الجمركية المفروضة على السلع المصدرة، ومن حيث سهولة تحويل العملات إلى الخارج وأنظمة سعر الصرف.

ج - القدرة على التحمل والتكيف على اعتبار أن الدراسات التسويقية وتحديد الشروط الفنية والمالية للسلع موضوع التعاقد وإيصالها إلى السوق المستهدفة قد يستغرق جهوداً كبيرة ووقتاً طويلاً وخاصة إذا كان الأمر يتعلق بإنشاء بعض المشاريع الاقتصادية بطريقة تسليم المفتاح. وهذا يستدعي إلمام الفريق المفاوض بالجوانب القانونية الخاصة بإبرام العقود وتحديد كافة حقوق وواجبات الأطراف المتعاقدة.

د - القدرة على التعرف على أوضاع وظروف المنافسين واستراتيجياتهم المتبعة في الأسواق المستهدفة على اعتبار أن المنافسة في الأسواق المحلية تختلف عنها في الأسواق الخارجية نظراً لتدخل الكثير من الحكومات في دعم الصادرات وحمايتها، وقد تمارس بعض

الحكومات (الشركات) سياسات الإغراق مما يلحق ضرراً كبيراً بالطرف المصدر الآخر. وبهذا يتوجب على الفريق المفاوض أن يعد السيناريو المناسب لمواجهة المنافسين في الأسواق الهدفية من حيث السعر وخدمات ما بعد البيع وتحسين نوعية المنتج واتباع أساليب ترويجية غير تقليدية، وقد يضطر المصدرون في حالات كثيرة لإقامة علاقات مع الأطراف المحلية النافذة في الأسواق المستهدفة لتسهيل مهمات التصدير إليها.

هـ- يجب على فريق التصدير أن يجيد فهم طبيعة المزيج التسويقي في الأسواق الدولية بالنسبة للمنتج وخصائصه ومواصفاته وتصميمه وسهولة استخدامه وصيانته، طريقة وأسلوب التوزيع المعتمد في الأسواق الخارجية من حيث منافذ البيع المناسبة والعمالة المميزة في البيع والمسوقين الناجحين، سياسات التسعير المتبعة وطريقة السداد ونسبة الخصم الممنوحة للمستوردين والعملاء، سياسات الترويج الخاصة بالإعلان والبيع الشخصي والعلاقات العامة والنشر سواء بالوسائط التقليدية أم بالوسائط المتقدمة مثل شبكة تراسل (تبادل) المعلومات الإنترنيت التي أصبحت من الوسائل الشائعة الاستعمال في عالم الترويج والدعاية والإعلان.

و- الحصول على أعلى تكلفة ممكنة للخدمات المصاحبة أو ما بعد البيع بالنسبة لبعض منظومات الحواسيب المركزية أو أنظمة التسليح التي تترافق مع بعض البنى التحتية وخدمات تدريب وتأهيل الكوادر على استخدام التقنيات الجديدة، أو القيام بتوفير قطع الغيار وأعمال الصيانة بالنسبة للسلع المصدرة لقاء أسعار مجزية كما هو الحال بالنسبة للعديد من السلع الصناعية اليابانية المصدرة.

ز- رصد التطورات السياسية والاقتصادية والعسكرية التي تحدث في العديد من دول العالم والعمل على التكيف معها والاستفادة منها في تعظيم حجوم الصادرات إلى أسواقها من خلال إيجاد المداخل المناسبة على الصعد السياسية أو الثقافية أو الدينية والإثنية وغيرها. فمثلاً اتفاقية المدفوعات التي كانت موقعة بين سورية والاتحاد السوفيتي قد انتهت بتفكك هذا الأخير في الوقت الذي كان بالإمكان استغلال العلاقات التاريخية بين سورية وروسيا الاتحادية من جهة وبين سورية والجمهوريات الإسلامية المستقلة عن الاتحاد السوفيتي من جهة ثانية من أجل تعزيز وتطوير العلاقات الاقتصادية والتبادل التجاري مع دول هذه الكتلة.

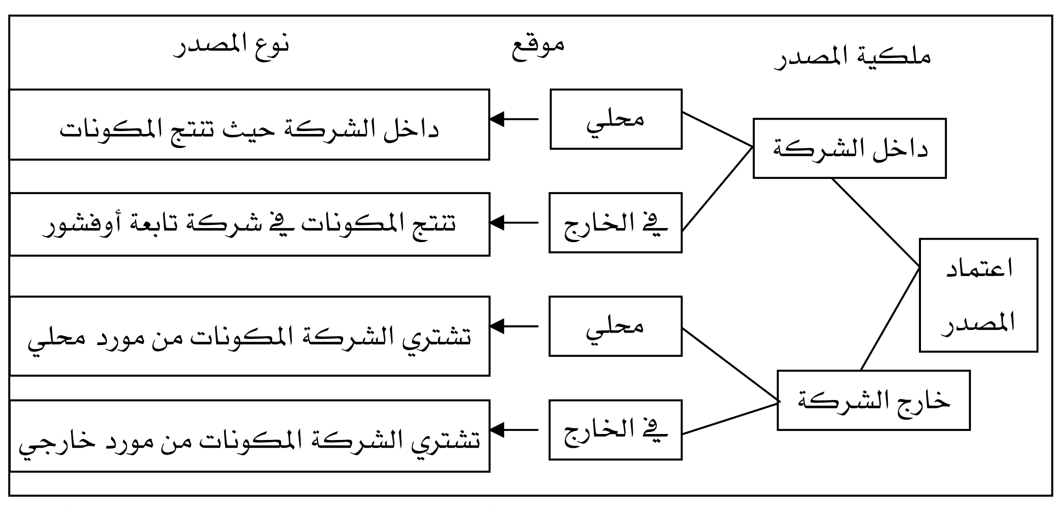
هذا وقد بدأت تظهر مفاهيم جديدة في العقدين الأخيرين من القرن الماضي حول استراتيجيات الإنتاج والتصدير إضافة إلى ما سبق وأشرنا إليه في هذا الفصل. ومن أهم هذه المفاهيم نذكر:

١- اللوجستية التجارية: التي ورد تعريفها في كتاب "المدخل لإدارة الأعمال الدولية" على أنها "هي تخطيط وتنظيم والتحكم في كل عمليات الترحيل والتخزين التي تسهل تدفق السلع من نقاط الموارد الخام حتى المستهلك النهائي مع عمليات تدفق المعلومات المصاحبة لذلك، وهدف كل ذلك هو تأمين مستوى خدمة مناسبة للمستهلك وتحقيق عوائد مناسبة للشركة تتسق مع النفقات المحتملة لمقاومة عقبات الزمان والمكان ومتطلباتهما " (د. أحمد أحمد ص ٣٩٩).

كما هو واضح من هذا التعريف فإنه يشتمل على سلسلة من العمليات المتتابعة التي تضمن تحقيق الانسياب المتتابع بالنسبة للنشاطات الخاصة بالنقل والتخزين والتعبئة والتغليف وإدارة حركة المواد وتخطيط الإنتاج وبرمجته مع التنبؤ بالمبيعات الحالية والمستقبلية. والشكل رقم /٢١/ يوضح كل مرحلة من المراحل من تعدد مواقع المصادر للمواد ولصناعة مكونات السلعة وتجميعها. وكما هو معروف فإن المواد الخام والنصف مصنعة قد تأتي من الأسواق الداخلية أو من الأسواق الخارجية وذلك وفقاً لإمكانات الشركة وتوافر المواد في البلد من جهة أو عن طريق شرائها من الخارج في حال كانت تكلفة استيرادها أقل من جهة ثانية.

وتختلف فلسفة واستراتيجيات الشركات والبلدان حول مسألة التصنيع والتجميع، إذ تفضل بعض الشركات تصنيع المكونات الأساسية في بلد الشركة الأصلي على أن يتم تجميعها في بلدان أخرى يوجد فيها فروع أو شركات مستقلة تابعة للشركة الأم(وكذلك في حال عقود الامتياز والترخيص). في الوقت الذي تفضل فيه شركات أخرى تنفيذ كامل العمليات الإنتاجية في الخارج، بينما يرى طرف ثالث ضرورة التصنيع والتجميع في البلد الأم ومن ثم القيام بأعمال التصدير للخارج. كل بديل من هذه البدائل له عيوبه ومزاياه والشركة هي التي تقرر اختيار البديل المناسب لمصالحها. وكما سبق وبينا في فصول سابقة فإن العديد من الشركات العالمية قد اتجهت نحو الاستثمار المباشر الكلي في أكثر من دولة.

٢- **تحديد مصادر الحصول على الاحتياجات من المواد الأولية** ونصف المصنعة في ضوء دراسات التكلفة المقارنة ما بين مختلف الأسواق، حيث يشاهد أن هناك الكثير من الدول التي لا تحتكم على مواد أولية كافية مثل اليابان التي تستورد مواد التصنيع الرئيسية والنفط والعديد من السلع الزراعية من مصادرها المختلفة، وبهذا فهي تتحمل تكاليف شحن وتأمين عالية تؤدي إلى زيادة التكلفة الصناعية. كما أن الولايات المتحدة الأمريكية في بعض الحالات ورغم وجود المواد الأولية والخامات في أراضيها إلا أنها تلجأ للبحث عن مصادر أقل تكلفة لتأمين احتياجاتها كقيامها بشراء النفط الخام ونقله وتخزينه واستهلاكه جزئياً والاحتفاظ بالاحتياطات النفطية لديها للمستقبل المجهول.



شكل رقم / ٢١/ العمليات اللوجستية وإيجاد المصادر (د. أحمد أحمد عن Beamish et al 1997)

٣- **الاعتبارات الخاصة بالاستيراد:** في العادة تقوم الشركة المستوردة بالبحث عن مصادر الحصول على مستلزماتها الإنتاجية وقد تكون متنوعة وتقع في بلدان مختلفة إلا أنها في جميع الحالات كجهة مستوردة تبقى محكومة ببعض الاعتبارات المرتبطة بالأنظمة والقوانين الخاصة بالاستيراد وتعقيداتها الشديدة وخضوعها لإجراءات روتينية بيروقراطية في كثير من بلدان العالم مما يستدعي الاعتماد على بعض الوكلاء أو العملاء أو المخلصين الجمركيين الذين يتولون عملية السيطرة على كافة العقبات والقيود الخاصة بإبرام العقود واستلام البضاعة والتأمين عليها والحصول على بوليصة الشحن وشهادة الملكية والمنشأ.

أما الاعتبار الآخر والذي له أهمية خاصة فهو مرتبط بالشروط المالية والفنية الخاصة بالأسعار والحسومات والدفع والتسليم وجودة المواد وجدول التوريدات المتوقعة وغير ذلك. لهذا تقوم الشركات بدراسة كافة المصادر وعروضها المالية والفنية وتختار الأفضل منها الذي يناسب مصالحها في إطار مجموعة من المعايير والمقاييس التي تحددها الشركة المستوردة ذاتها. وقد تلجأ الشركات المتعددة الجنسية إلى الاستيراد من زميلاتها أو التبادل معها أو يمكن الاعتماد على بعض الموردين المحليين لمجموعة المواد في إطار الشروط التي تضعها البلدان المضيفة على الشركات الأجنبية من أجل استخدام المواد ذات المنشأ المحلي.

٤- **السياسات الجمركية**: تعاني الشركات الدولية من السياسات المالية والجمركية التي تعتمدها بعض الدول بالنسبة لفرض ضرائب ورسوم جمركية على المستوردات من مستلزمات الإنتاج وعلى الصادرات الوطنية كما هو الحال إلى عهد قريب في سورية، بينما تعفى الصادرات والواردات بالنسبة لكثير من الدول من أية ضرائب أو رسوم جمركية أو أن تفرضها في حدود ضيقة. لهذا فإن الشركات تسعى للتعامل مع الدول التي تكون ضرائبها على الواردات معدومة أو في الحد الأدنى باستثناء بعض السلع كالمشروبات الروحية والتبغ والمواد الكيميائية وغيرها. وتلجأ الشركات الدولية عادة إلى بعض المخلصين والمكاتب القانونية لتنفيذ المعاملات الجمركية واسترداد ضريبة المبيعات (ضريبة القيمة المضافة) التي لا تستحق الدفع إلا داخل حدود البلد، على اعتبار أن هذه المكاتب على دراية تامة بالأوضاع القانونية السائدة في مجالات الجمارك.

٥- **إنشاء المناطق الحرة**: تلجأ لهذا الأسلوب الدول التي ترغب باستقطاب الاستثمارات الخارجية وتشجيع بعض الصناعات وتصدير منتجاتها إلى خارج الحدود. لهذا نلاحظ بأن الدول تقدم مجموعة من الامتيازات والتسهيلات للراغبين في الاستثمارات في هذه المناطق من أهمها:

- الإعفاء الكامل من كافة الضرائب والرسوم الجمركية التي تفرضها الدولة على الصادرات والواردات بالنسبة للنشاطات الداخلية، والإعفاء يطال عادة ضرائب الدخل على الأرباح والعاملين وغيرها من الضرائب مثل رسوم الطوابع والإدارة المحلية والدفاع وغير ذلك.
- إلغاء القيود الخاصة بالرقابة على دخول وخروج العملات المختلفة وخاصة العملات الأجنبية بالنسبة لتحويل الأرباح ورأس المال وأجور العاملين الأجانب.

- تسهيل كافة الإجراءات الخاصة بالترخيص والتسجيل للشركات في المناطق الحرة وضمان منح العاملين الأجانب التأشيرات بالدخول والخروج من وإلى البلد الهدف.
- تقديم الضمانات القانونية الكافية من قبل الحكومات المضيفة بعدم المصادرة أو التأميم.
- تقديم التسهيلات المالية المطلوبة للشركات في المناطق الحرة مثل الحصول على القروض من المصارف المحلية.

وتعمل العديد من الدول ومنها العربية على تنشيط وتشجيع إقامة المناطق الحرة على أراضيها، ولقد نجحت هذه التجربة إلى حد كبير في منطقة جبل على في الإمارات العربية المتحدة وفي تونس ومصر والمغرب، ويتوسع نشاطها الآن في سورية ولبنان والأردن وغيرها من البلدان العربية. وتسعى هذه الدول لتوفير البنى الهيكلية المطلوبة وتقديم المزيد من التسهيلات في المناطق الحرة لتشجيع الصناعة والتصدير. وتدير المناطق الحرة عادة هيئات إدارية وفنية مستقلة ولها شخصيتها الاعتبارية وتتمتع بمرونة كافية تمكنها من معالجة كافة المشكلات التي تعترض المستثمرين فيها.

٥- نظام معلومات التسويق الدولي :

إن نشاط التسويق الدولي يحتاج إلى اتخاذ سلسلة لا متناهية من القرارات الخاصة بالإنتاج والتوزيع، وبسياسات التسعير والترويج والتصدير واستيراد المستلزمات الإنتاجية وغير ذلك. وهذه القرارات يتم اتخاذها في مختلف المواقع والمفاصل الإدارية العليا منها والوسطى. ولكي تكون هذه القرارات منسجمة مع أهداف وسياسات الشركة لابد أن تتخذ في ضوء المعلومات والبيانات التي يمكن الحصول عليها من المصادر الداخلية والخارجية ومن خلال القيام بالبحوث والدراسات الميدانية في الأسواق المستهدفة من أجل الوقوف على حقيقة الأوضاع المدروسة من ناحية السلع والأسعار والترويج والمنافسين والظروف الاقتصادية والقانونية السائدة في الأسواق المستهدفة. وكل هذا يتطلب اعتماد مجموعة من الأساليب والطرق العلمية التي تمكن من الحصول على المعلومات ودراستها وتحليلها وتفسيرها واستخراج الحلول المختلفة بالنسبة للظواهر المدروسة ومن ثم البناء على كل ذلك من أجل اتخاذ القرارات الصائبة المستندة إلى أرضية صلبة.

والشركات الدولية العملاقة عادة تتمكن من الحصول على البيانات والمعلومات بشكل أفضل نظراً لتوفر الإمكانات والمهارات والكفاءات الإدارية والفنية والعلمية

والقدرات المالية التي تسهل الاعتماد على المصادر الموثوقة في تجميع وتحليل المعلومات واستخلاص النتائج منها، بينما الشركات الصغيرة وتلك التي في الدول النامية منها فإن عملية حصولها على البيانات والمعلومات الدقيقة في غاية الصعوبة لأنها تحتاج لدراسات ذات تكلفة عالية، ولهذا فإنها ستقتصر على البيانات والمعلومات المنشورة من خلال التقارير التي تصدر عن المنظمات والمؤسسات الدولية والأجهزة الحكومية وغرف التجارة والصناعة التي يصعب الاستفادة منها بالقدر الكافي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. وهذا يتطلب أيضاً أن تقوم الشركات ذاتياً أو بمساعدة بعض مراكز البحوث والدراسات المحلية والخارجية للحصول على البيانات والمعلومات المفيدة لبناء قاعدة بيانات دقيقة تصلح لاتخاذ القرارات الهامة نظراً للتغيرات والتطورات المتكررة التي تحصل في بيئة الأسواق الدولية مما يقتضي ضرورة التواصل مع هذه الأسواق والتعرف على آثار هذه التطورات على النشاط والتسويق الدولي.

إن تصميم ومراجعة نظام فعال للمعلومات بالنسبة للتسويق الدولي لابد أن يمر بمجموعة من الخطوات والمراحل وهي:

١. تحديد الأهداف الرئيسية لنظام المعلومات ومراجعتها وتسخيرها لخدمة أهداف الشركة.
٢. تصميم المخرجات التي لابد من الحصول عليها من خلال نظام المعلومات (بيانات عن الإنتاج، الأسعار، المنافسة..).
٣. تحديد آليات وخطوات تشغيل نظام المعلومات.
٤. إعداد المدخلات المطلوبة وتوفير المستلزمات لتشغيل نظام المعلومات.
٥. تحديد كيفية وطرق الرقابة على تشغيل النظام والحصول على المعلومات.
٦. إعداد التصميم المناسب لاسترجاع المعلومات.
٧. إعداد الخطة النهائية لإنشاء وتشغيل نظام المعلومات.

وفي العادة يتم اعتماد مدخل النظم عن طريق تجزئة نظام المعلومات الكلي إلى نظم فرعية إما على أساس السوق المستهدف أو على أساس النشاطات المتعددة كنظام التسعير أو نظام الترويج مثلاً. وهذا الأمر مطلوب من أجل تحديد الشكل والأسلوب المناسب لدخول كل سوق على حدة وفقاً لطبيعة ظروفه ومتطلباته التي قد تختلف تماماً عن سوق آخر. كما أن نظام المعلومات المعتمد في أحد الأسواق قد يكون مفيداً للاستخدام في الشركة الأم في الموطن الأصلي من أجل المساعدة لاتخاذ القرارات الخاصة بها.

ومن أهم البيانات المطلوب توفيرها لإدارة الشركة الدولية لأغراض التسويق نذكر:

- معرفة الخصائص والمواصفات المطلوب توفيرها في المنتج بناء على دراسة الأذواق الاستهلاكية في الأسواق المستهدفة من ناحية الألوان والحجوم وطريقة التشغيل وسهولة الصيانة ومتطلبات البلد من حيث عدم الإضرار بالبيئة والصحة العامة. ويتم التركيز هنا كثيراً على السلع الزراعية والغذائية والمواد الكيميائية من حيث خلوها من الإشعاعات وطريقة تعبئتها وتغليفها وتبيينها (كتابة البيانات عن المحتوي والوزن وتاريخ التصنيع والصلاحية..) وغير ذلك.
- معرفة كافة التفصيلات عن الشروط المالية والائتمانية وعن كيفية تحديد أسعار المنتجات والخدمات والأسس التي تعتمد في إقرار السعر النهائي في ضوء التكلفة والأوضاع الاقتصادية السائدة في السوق الهدف، ومن حيث سياسات المنافسين السعرية، والسياسات السعرية التي تحددها أحياناً بعض الدول، إضافة إلى نوعية المنتج ومستوى جودته ومقدار ما تتحمله الشركة من مصاريف نقل وتأمين ورسوم جمركية ونفقات ترويجية وعمولات الوكلاء.
- توفير المعلومات المطلوبة عن المنافسين وسياساتهم الإنتاجية والتسعيرية والترويجية وما هي حصصهم في الأسواق الهدفية في إجمالي الطلب المحتمل، وبيان فيما إذا كانوا سيعتمدون سياسات الإغراق أو تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستهلكين.
- الحصول على معلومات عن برامج الترويج الخاصة باجتذاب المستوردين واستقطاب العملاء والموزعين وتوطيد العلاقات معهم، وبيان نسبة تحمل كل طرف من تكاليف الحملات الترويجية، وتحديد أنسب الوسائل والطرق لتنفيذ البرامج الإعلانية وإقامة المعارض والندوات والمؤتمرات التي تعرف بالشركة ومنتجاتها.
- المعلومات ذات الصلة بأقنية التوزيع في السوق المستهدفة واختيار الوكلاء وبيان الحاجة لتخزين البضائع في الخارج واختيار وسائل الشحن المناسبة حسب طبيعة السلع المصدرة.
- في ضوء تقسيم السوق الدولي إلى أجزاء وشرائح لابد من توفير المعلومات حول نسبة تغطية الشركة للسوق المستهدفة ومعرفة أفاق زيادة هذه النسبة في هذه الخطط والبرامج الإنتاجية والتسويقية للشركة.

- توفير قاعدة معلومات عن الأنماط السلوكية الشرائية والثقافة الاستهلاكية السائدة في السوق الهدف وبيان مدى ولاء المستهلك لسلعة الشركة ورغبته في عدم التحول إلى سعلة أخرى. ناهيك عن موضوع تغير الأذواق الاستهلاكية نتيجة للتحولات الثقافية الهادفة إلى تنميط حتى قواعد الاستهلاك والتي على الشركة دراستها ومتابعتها وتعديل سياساتها الإنتاجية والتسويقية في ضوئها.
- كما أن لتوجهات الحكومة وسياساتها وخططها في الاتفاق الاستثماري والجاري أهمية خاصة بالنسبة للشركات الدولية التي عادة ما توجه نشاطاتها لتنفيذ الصفقات والعقود الحكومية في العديد من دول العالم.

وبالتالي لابد للشركة من دراسة الجوانب الفنية والمالية للسلع الاستهلاكية والرأسمالية التي تحتاجها دولة ما خلال فترة معنية، ومن ثم العمل للحصول على هذه البيانات والمعلومات من مصادرها الأساسية ودراسة أنظمة الضرائب وحركة التدفقات النقدية لأن هذه المعلومات مفيدة للشركة في إعداد وتنفيذ برامجها التسويقية في الخارج.

إن توفير قاعدة البيانات والمعلومات الصحيحة للشركة مسألة في غاية الأهمية في سبيل إعادة صياغة سياساتها التسويقية في ضوء التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية، لذلك لابد لدوائر الدراسة والبحث من القيام بعملية تحديث قاعدة المعلومات بشكل مستمر لكي تعكس حقيقة الموقف مما يسهل اتخاذ القرارات الإدارية في ضوء حالة من التأكد التام.

❖❖ مصادر المعلومات عن الأوضاع في الأسواق الخارجية:

يوجد مصدران للحصول على المعلومات عن الأوضاع في الأسواق الخارجية وهما:

الأول- المصدر الداخلي للمعلومات ويتضمن:

نتائج البحوث والدراسات التسويقية التي تجريها الأقسام والدوائر المختصة في داخل الشركة، بالإضافة إلى المعلومات التي يمكن الحصول عليها من مراكز بحثية تخصصية في البلد الأم عبر التعاقد معها لإجراء بعض الدراسات التسويقية حول سوق من الأسواق المستهدفة في حال توفر الخبرة والكوادر المؤهلة لديها للقيام بهذا النوع من الدراسات.

التقارير والنشرات الدورية التي تصدر عن الشركة فيما يتعلق بإنتاجها ومبيعاتها في الأسواق المختلفة وأرباحها المتتالية وغير ذلك من البيانات التي أصبحت تخزن في ملفات خاصة في أجهزة الحواسيب لدى الشركة والتي يمكن الحصول عليها بسرعة متناهية.

أ - غرف التجارة والصناعة المحلية التي تربطها علاقات واسعة مع الأسواق الخارجية يمكن أن تقدم معلومات في غاية الأهمية من خلال اتصالاتها مع نظرائها من الغرف في البلدان الأجنبية التي تزودها بالمعلومات العامة والاتجاهات الرئيسية لحركة الأسواق في البلدان المستهدفة.

ب - المصارف ذات الطبيعة الدولية وخاصة تلك التي تقوم بتمويل أعمال الصادرات أو تلك التي لها فروع في دول أجنبية تكون على اطلاع واسع وعميق بأبعاد الأعمال التسويقية والتجارية في هذه الأسواق مما يسهل الحصول على البيانات المطلوبة للشركة من أجل إعداد سياساتها وخططها في مجالات الإنتاج والتسويق.

ت - الممثليات التجارية في السفارات الوطنية في الدول الأجنبية والتي تتابع نشاطات الشركات الدولية التجارية وسياساتها الإنتاجية والتسويقية وأساليب وأشكال المنافسة التي تتبعها، ناهيك عن معرفة الاحتياجات الرئيسية للأسواق المستهدفة. وبالتالي تقوم هذه الممثليات بدور هام في عملية تجميع وتحليل المعلومات المطلوبة التي يتم تقديمها للفعاليات الاقتصادية والتجارية الوطنية للإفادة منها عند دخول الأسواق الأجنبية وخاصة تلك المعلومات المتعلقة بحجوم وقيم الصادرات والواردات، القوانين والأنظمة النافذة الجمركية والنقدية، طبيعة المنافسة السائدة، متطلبات السوق، اختيار قنوات التوزيع الملائمة، المساعدة في تسهيل أمور الاستيراد عن طريق توفير القروض المناسبة، إعداد بعض الدراسات التسويقية، حجم وطبيعة فرص التصدير وغير ذلك.

ث - غرف التجارة والصناعة المشتركة والتي يتم تشكيلها بين اتحاد غرف تجارة وصناعة سورية مثلاً مع مثيلاتها في ألمانيا أو فرنسا أو بريطانيا. وتقدم هذه الغرف المشتركة البيانات المطلوبة لرجال الأعمال والتجارة والصناعة في البلدين حول كافة المعطيات المالية والتسويقية والقانونية والإنتاجية. إضافة إلى أن هذه الغرف تصدر سنوياً تقارير وكتيبات سنوية ونشرات شهرية أو ربع سنوية تتضمن فرص الأعمال المتاحة والمنفذة وأسماء المصدرين والموردين والوكلاء والشركات الصناعية والتجارية وأرقام التبادل التجاري ومواعيد وشروط إجراء المناقصات وغيرها. تعتبر المعلومات التي يتم الحصول عليها من هذا المصدر الموثوق غاية في الأهمية لأنها تعطي بيانات تمثل الموقف الحقيقي للأوضاع الاقتصادية والتجارية في البلدين.

ج - شركات التصدير والتجارة الخارجية: يقوم هذا النوع من الشركات في الكثير من دول العالم المتقدمة والنامية والتي تقيم علاقات تجارية واسعة مع شبكة كبيرة من الدول وشركاتها. ولهذا فهي تمثل قاعدة حقيقية للمعلومات عن الأوضاع الاقتصادية والتجارية والقانونية والتمويلية في الكثير من البلدان المستهدفة، وخاصة إذا كان لهذه الشركات فروع في البلدان الأجنبية يتيح لها إمكانية التواصل اليومي وبصورة ميدانية مع أهم الأحداث التجارية والاقتصادية والفرص التسويقية المتاحة. بحيث يصبح بالإمكان الاعتماد على هذا النوع من الشركات في الحصول على المعلومات المطلوبة حول واقع وآفاق بعض الأسواق المستهدفة.

ح - وسائل الإعلام المحلية مثل الصحف والمجلات والريبورتاجات وأسعار العملات وأوضاع البورصات والتحليلات الاقتصادية والتجارية والندوات والمؤتمرات التي تعقدها بعض المعاهد والمراكز المتخصصة والتي تسلط الضوء على بعض الأسواق الخارجية وإمكانية التصدير إليها باعتبارها هدفاً قابلاً للتنفيذ.

الثاني- المصدر الخارجي للمعلومات ويتضمن:

أ - المراكز والشركات الدولية المتخصصة في إجراء بحوث التسويق الدولي، حيث تلجأ الشركات الدولية إلى هذه المراكز والشركات عبر عملية تعاقدية من اجل تنفيذ دراسة وبحث تسويقي في أحد أو أكثر من سوق دولي في إطار المزيج التسويقي المعروف الذي يشتمل على السلعة وأقنية توزيعها وسياساتها السعرية والترويجية، بالإضافة إلى الظروف الأخرى السائدة في السوق الهدف.

ب - شبكة تبادل المعلومات (الإنترنيت) والتي أصبحت في الوقت الحاضر من أهم المصادر للحصول على البيانات والمعلومات من المواقع الحقيقية للشركات التجارية والصناعية والمؤسسات المالية ومؤسسات الخدمات والبحوث وغيرها من المواقع التي تفيد الشركات التي يمكن التعامل معها في الأسواق الهدفية. لكن هذا المصدر حتى الآن لا يخلو من بعض العيوب، حيث تلجأ بعض الشركات إلى تقديم معلومات مضللة ويبحث القانونيون الآن عن وسائل تمكن من مقاضاة هذا النوع من الشركات.

ت - المعارض والندوات والمؤتمرات الدولية التي تمكن من الإطلاع المباشر على أوضاع السلع والخدمات والمنافسة والأسعار في الأسواق الدولية، وكذلك من

خلال ما تقدمه الأوراق البحثية التي تعرض في المؤتمرات والندوات العلمية التي تعالج مسائل تجارية واقتصادية وصناعية وتمويلية وتسويقية في غاية الأهمية تلامس الواقع الميداني لهذه الأوضاع في مختلف دول العالم، والتي يمكن اعتبارها أحد المصادر الهامة في الحصول على معلومات قيمة مبنية على دراسات وبحوث أصيلة.

ث ـ المؤسسات والمنظمات الدولية والإقليمية والمصارف التجارية العالمية التي توفر قاعدة واسعة وموثقة من البيانات والمعلومات من خلال التقارير والنشرات والدراسات التي تصدرها بصورة دورية والتي تعتمدها الشركات الدولية والباحثون للاطلاع عن كثب على واقع بعض الدول وسياساتها الاقتصادية والتجارية والمالية وعن أوضاعها السياسية، ومن أهم هذه المؤسسات والمنظمات نذكر: [1]

- مركز التجارة الدولي ومقره جنيف بسويسرا. يعد المركز دراسات سلعية ويقدم خدمة توفير المعلومات التجارية والإحصائية.
- منظمة الأغذية والزراعة (الفاو) ومقرها روما بإيطاليا، وتقوم هذه المنظمة بإجراء سلسلة من الدراسات عن السلع الزراعية في العديد من دول العالم.
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومقرها باريس بفرنسا وتصدر سلسلة من الدراسات عن التجارة الخارجية والصناعة والعلوم والتكنولوجيا والغذاء والنقل وغيرها.
- صندوق النقد الدولي ومقره واشنطن بالولايات المتحدة الأمريكية ويوفر تقارير عن قوانين أسعار الصرف للدول والتطورات المالية والاقتصادية ومعلومات التجارة الدولية ومخاطرها.
- المكاتب الإقليمية لمنظمة الأمم المتحدة في العديد من الدول.

كما وتوجد مؤسسات أخرى مثل البنك الدولي للإنشاء والتعمير والمصارف والصناديق الأوروبية والآسيوية والأمريكية والإفريقية والعربية التي تقدم خدمات المعلومات التجارية

---

(١) د. يحي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، دار الأمين للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٩٧، ص ٤٥ (بتصرف مع إضافات)

والاقتصادية وتجري الكثير من الدراسات وتقدم الاستشارات حول الأسواق الدولية وأوضاعها الحالية والتوقعات المستقبلية حولها.

ج ـ البعثات التجارية الخاصة، حيث تلجأ بعض الشركات لتشكيل بعثة تجارية – فنية يتم إيفادها إلى بلد السوق المستهدف لتجري دراساتها واستقصاءاتها وتحليلاتها المطلوبة عن طريق المقابلات الميدانية المباشرة مع الفعاليات المعنية بموضوع الدراسة. ويتم استخدام هذا الأسلوب في العادة بالنسبة للمناقصات الدولية الكبيرة، حيث يتطلب الأمر الوقوف على حقيقة الوضع الفني والمالي والبشري للشركة المراد التعاقد معها لتنفيذ المشاريع الحيوية الهامة.

ح ـ منظمة التجارة العالمية والمجالس واللجان المنبثقة عنها في مجالات تجارة السلع والخدمات والملكية الفكرية، والتجارة والتنمية، ولجان الموازنة وموازين المدفوعات التي تعتبر قاعدة معلومات واسعة تمكن الدول والمؤسسات والباحثين من الحصول على طيف كبير من المعلومات حول الأوضاع الاقتصادية والتجارية والمالية والإنتاجية بالنسبة للدول الأعضاء في المنظمة مما يفيد صانع القرار التسويقي الدولي في تحديد اتجاهات دخول بعض الأسواق دون سواها.

٦- التصدير : المزايا والمحاذير :

بما أن التصدير أحد أهم أشكال التجارة والأعمال الدولية التي تجاوز رقمها الآن /٩/ تريليون دولار على الصعيد الدولي، ويتعاظم دور الحاجة للتصدير في الكثير من الدول النامية ومنها العربية كسورية ومصر ولبنان وتونس التي يوجد فيها طاقات إنتاجية كبيرة معطلة نسبياً لعدم القدرة على النفاذ للأسواق الدولية لأسباب تتعلق أحياناً بالمنتج وأخرى بالتكلفة المرتفعة والسعر العالي، وفي بعض الأوقات بسبب ضعف القدرة الترويجية في الأسواق العالمية وغيرها، لهذا فإن استراتيجيات هذه الدول ومثيلاتها يجب أن تتركز على جملة من المحاور أهمها:

- دراسة الأسواق المستهدفة والتعرف على طبيعة احتياجاتها الحقيقية من سلع وخدمات.
- دراسة المسائل المرتبطة بالمنافسين وسياساتهم في الأسواق الخارجية.
- إعداد برامج ترويجية تحاكي العقل والعاطفة وتنسجم مع الخصوصية الثقافية للمستهلكين في السوق المستهدف.

- تحديد شبكة قنوات التوزيع المناسبة في ضوء دراسة جدوى هذه المنافذ والقنوات.
- اعتماد سياسات تسعيرية مرنة تستجيب بسرعة للتغيرات في الأسواق.
- إعداد خطط وبرامج دائمة هادفة إلى تحسين نوعية المنتجات وتقليص تكاليف تصنيعها مع الاهتمام بمسائل التعبئة والتغليف والتبيين.
- تفعيل عمليات إنتاج السلع التي للدولة وشركاتها ميزة نسبية في إنتاجها والتركيز على التخصص والتكامل في الإنتاج.
- إعداد نظام تسويقي فعال ومتطور ومرن يتجاوز اللوائح والإجراءات البيروقراطية المعقدة التي تسئ إلى عملية التصدير بالكامل وإيجاد شبكة مناسبة من الوكلاء والعملاء الموثوقين في الأسواق الخارجية.
- تأسيس شركات خاصة للقيام بنشاطات التصدير وتوفير مقومات نجاحها من حيث رأس المال والتقانات والأطر البشرية الكفوءه وأساطيل النقل المناسبة من شاحنات وقطارات وسفن وطائرات.
- إنشاء بنوك وصناديق خاصة لدعم وتمويل عمليات التصدير بأقل ما يمكن من التكلفة، والاشتراك في المعارض الدولية.
- وضع نظام خاص بتحفيز التصدير ونظام لضمان الصادرات من كافة أنواع المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها.

إن هذه المحاور المذكورة أعلاه تتطلب من أجل تنفيذها جهوداً كبيرة مشتركة من قبل الحكومة وشركات القطاعات العام والخاص والمشترك والمؤسسات المالية والتأمينية المختلفة، وكذلك من المصدرين أنفسهم بحيث تتكامل هذه الجهود وتتفاعل إيجابياً في سبيل بلورة وتنفيذ استراتيجية التصدير المطلوبة.

مزايا التصدير:

- تعديل الخلل في ميزان المدفوعات في حال وجوده وتحقيق فوائض في هذا الميزان.
- الاستفادة من استخدام الطاقات الإنتاجية المعطلة وتشغيل العمالة الوطنية وتصنيع المواد الأولية المحلية.
- الاستفادة من اقتصاديات الحجم والموقع والخبرة المتراكمة لدى الشركة.
- التصدير يؤدي إلى إيجاد بدائل متعددة للشركة في تصريف منتجاتها، ففي حال حصول كساد في سوق معينة يمكن التحول إلى سوق أخرى (أو يمكن التعويض

من سوق أخرى).

- تحقيق المزيد من المبيعات والأرباح والقيم المضافة التي تؤدي إلى زيادة الناتج الوطني الإجمالي.
- يخلق التصدير نوعاً من التفاعل الإيجابي مع الاقتصاد العالمي ويسهل عملية الاندماج فيه.
- يتيح التصدير الاستفادة من الخبرات والتجارب والمهارات العالمية المتوافرة في الأسواق الخارجية.

محاذير التصدير:

إن التصدير الفعال يتطلب قدراً كبيراً من الكفاءات والمهارة والمرونة في الاستجابة للتغيرات التي تحصل في الأسواق الداخلية والخارجية، لذلك لابد من توفير المقومات البشرية والمادية والفنية والمعلوماتية اللازمة لإنجاح أعمال التصدير. وفي حال عدم الالتزام بذلك فإن الشركات الوطنية قد تقع في بعض الإشكالات قد تقود إلى الفشل الكلي أو الجزئي، لذا لابد من تجنب هذا النوع من المحاذير التي تتجلى في :

- عدم الاختيار المناسب لأقنية ومنافذ التوزيع وشبكة الوكلاء والعملاء في الأسواق الخارجية الذين لا يعطون النشاط الخاص بالشركة الاهتمام الكافي مما يؤدي إلى عدم تقديم السلعة بشكل مناسب إلى المستهلكين في السوق الهدف وقد تضيع الفرصة على الشركة بسبب الإهمال المقصود أو غير المقصود من الوكلاء.
- عدم الالتزام والتقيد من قبل الشركة بتنفيذ العقود المبرمة مع المستوردين الخارجيين من حيث مواعيد التسليم أو مواصفات السلع المصدرة يؤدي إلى خلق فجوة بين الطرفين وإلى حدوث أزمة ثقة ربما تؤدي إلى القطيعة.
- عدم وفاء المورد بتعهده حيال تأمين وثائق المنشأة وشهادة الضمان وكتالوجات التصميم والصيانة والإرشادات حول طريقة الاستعمال والنقاط (الوحدات) التي يمكن العودة إليها للاستفسار أو للقيام ببعض أعمال الإصلاح والصيانة.
- عدم القدرة على تلبية المتطلبات الجديدة للمستهلكين الخارجيين من حيث تغيرات الأذواق والتصاميم والشكل وأسلوب التشغيل والصيانة، مما يؤدي إلى

تحول المستهلك نحو سلعة أخرى. في الوقت الذي يعتبر الاحتفاظ بالمستهلك أهم من استقطاب زبون جديد.

- ❑ حدوث خلل في دراسة المنافسين وعدم تقديم السلعة بالسعر المناسب وغياب البرامج الترويجية المعبرة والجاذبة. إن معالجة هذه الجوانب الأنفة الذكر سيساعد بكل تأكيد على تفعيل نظام التصدير وتنامي حصة الشركة في الأسواق الخارجية وتحقيق المزيد من العوائد والأرباح على مستوى الشركة وعلى المستوى الوطني.
- ❑ الاهتمام بالأسواق المحلية على حساب الخارجية عندما تتحسن الظروف الاقتصادية في البلد الأم بحيث يزداد الطلب على السلع مما يقلص من التوجهات نحو التصدير، في الوقت الذي يجب أن يكون السعي دائماً لتعظيم أرقام وحجوم الصادرات.

التصدير غير المباشر:

كما هو معلوم هناك ثلاثة اتجاهات في التصدير : الأول- التصدير المباشر الذي يعتمد على إمكانات الشركة الإنتاجية ذاتها في تصدير منتجاتها للخارج عبر اقنيتها الخاصة مستخدمة جهازها الإداري التسويقي والفني للقيام بذلك.

الثاني – التصدير غير المباشر الذي يتم عبر وكلاء أو وسطاء أو عبر شركات تصدير متخصصة لتصريف منتجات شركة أو أكثر في الأسواق الخارجية لقاء عمولات أو نسبة معينة من الأرباح أو من إجمالي قيمة المبيعات. الثالث – وهو أسلوب التصدير المركب الذي يعتمد على الأسلوبين السابقين معاً، حيث تصدير بعض السلع يتم بالاعتماد على الإمكانات الذاتية وفي سلع أخري يتم التصدير عبر الوسطاء. ولكل أسلوب من هذه الأساليب عيوبه ومزاياه. التصدير غير المباشر الذي يمر عبر وكلاء أو وسطاء أو شركات متخصصة في التصدير تكون مستقلة بشكل كامل عن الشركة المنتجة وتتبنى عملية تسويق المنتج خارجياً من خلال الدراسات والاتصالات والعقود التي توقعها مع المستوردين أو المستهلكين في الأسواق الخارجية. كما ويوجد في الأسواق الخارجية شبكة واسعة من الوكلاء بالعمولة الذين يعملون على توفير طلبيات للأسواق الخارجية يشاركون في حملات الترويج وإيجاد منافذ التوزيع المناسبة لها لقاء عمولة محددة. كما وتنتشر في الدول

المتقدمة ظاهرة الوكيل الضامن الذي يتكفل بسداد قيمة البضاعة المسوقة في الخارج لصالح المنتج الوطني.

لقد نشأت في الآونة الأخيرة وفي الكثير من دول العالم مجموعة من الشركات المتخصصة بإدارة النشاط التسويقي التصديري في الأسواق الخارجية، حيث تقوم هذه الشركات بإعداد وتجهيز كافة الوثائق والمستندات الخاصة بالشحن والتأمين وشهادة المنشأ والوثائق الضامنة لسلامة البضاعة من العيوب وتطابقها مع المواصفات والشروط الواردة في عقد التسليم، على اعتبار أن شركات إدارة التصدير تقوم بإيفاد مندوبيها إلى مكان الشركة المنتجة للإشراف على كل هذه الأعمال.

ظهرت في اليابان وبعض الدول الآسيوية الأخرى شركات الزيباتسو Zhibatsu وشركات السوجوساشا Sogo Sasha (د. أحمد أحمد، ص ٤١٧) التي تعتبر من أكبر الشركات في العالم، حيث بلغت مبيعات ١٦ شركة من شركات سوجوساشا بحدود ٣/١ الدخل القومي الياباني. وأهم النشاطات التي تقوم بها هذه الشركات هو تجهيز كافة الوثائق والمستندات (كما هو الحال بالنسبة لشركات إدارة التصدير) ووسائط النقل وتمويل الصادرات. لكن نشاطاتها توسعت في الفترة الأخيرة لتشمل العمليات الإنتاجية وتنظيم أعمال توزيع السلع والخدمات بشكل متكامل، ويتداخل هذا النوع من الشركات مع بعضه البعض من خلال عمليات المشاركة في رأس المال والاقتراض المتبادل وتقديم مختلف أنواع الخدمات فيما بينها. وقد لوحظ مؤخراً انفراد الشركات الصناعية الكبيرة بأعمال الإنتاج والتصدير معاً دون الاعتماد على شركات إدارة التصدير، حيث أن التعقيدات الإنتاجية والفنية والتسويقية أصبحت تتطلب قيام الشركة المنتجة نفسها بالتواصل مع الأسواق الخارجية لتبني على أساس ذلك استراتيجياتها في مجالات الإنتاج والتسويق والتمويل.

لا تزال في الدول العربية موجودة شبكة كبيرة من الشركات التجارية التي تمارس أعمال الاستيراد والتصدير في نفس إمكاناتها الذاتية وعلاقاتها التي تربطها بالأسواق الخارجية. في نفس الوقت بدأت تظهر في العديد من الدول العربية والنامية شركات خاصة بإدارة النشاطات التسويقية (بالنسبة لسورية تفكر الحكومة وغرف التجارة والصناعة والزراعة بإنشاء هذا النوع من الشركات وقد أجرت الدراسات المناسبة لهذا الغرض وقد ترى النور قريباً) إلى جانب الشركات والمؤسسات الحكومية التي تمارس النشاط

الصناعي، النشاط التجاري استيراداً وتصديراً. كما هو الحال بالنسبة لشركات النفط العامة المختصة بتسويق النفط محلياً ودولياً في الكويت، وشركة سباك السعودية وهي شركة قابضة يتبع لها /١٥/ مجمعا صناعياً في الصناعات البتروكيماوية والصناعات المكملة والمساندة والأسمدة والإسمنت والحديد، وقد أحدثت سالك السعودية شركتين الأولى للتسويق والثانية للخدمات التسويقية ولها فروع في مختلف دول العالم. وكذلك الحال في مصر توجد الشركة المصرية للتجارة الدولية التي تمارس دوراً حيوياً في أعمال الاستيراد والتصدير وهي شركة قابضة أيضاً يتبع لها /١٣/ شركة لتفعيل الصادرات وزيادة حجمها وقيمتها، حيث بلغ حجم أعمالها أكثر من / ٦/ بليون جنية مصري عام ١٩٩١ (أحمد أحمد، ص ٤١٩).

٧- المزيج التسويقي الدولي :

كما بينا في أكثر من مكان وأكثر من فصل في هذا المقرر التباين الواضح بين طبيعة التسويق المحلي والتسويق الدولي نظراً للاختلاف الشديد فيما بين البيئات المحلية والخارجية، وخاصة إذا كان الحديث يدور عن تباين الأوضاع بين الأسواق في الدول النامية الفقيرة والدول المتقدمة، حيث الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية مختلفة تماماً وبالتالي فإن طبيعة المتطلبات والحاجات تكون بنفس القدر من الاختلاف الاقتصادي والثقافي، بينما يصعب التمييز في البيئات التسويقية في كل من أوروبا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية وكندا إلا في حدود الخصوصية الثقافية الضيقة، كما يصعب التمييز بين الأوضاع في كوريا الجنوبية واليابان من حيث طبيعة الأسواق والحاجات باستثناء التباين في المستوى الاقتصادي لأفراد البلدين، بينما يختلف الوضع تماماً بالنسبة للصين المجاورة والصاعدة من حيث المتطلبات الاستهلاكية القائمة على أساس متوسط دخل الفرد المتواضع. كما وتتشابه البيئات الثقافية والاجتماعية بالنسبة للبلدان العربية، لكن نظرة الشركات الأجنبية ليست واحدة تجاه الأسواق العربية من ناحية المستوى الاقتصادي، حيث يتم التركيز على مجموعة الدول النفطية كالسعودية والكويت والإمارات العربية المتحدة بالنسبة لبعض السلع المرتفعة الثمن (باستثناء حالة إعادة التصدير على اعتبار أن الإمارات العربية المتحدة من أكبر مراكز إعادة التصدير في البلدان العربية) بينما تتجه الشركات الصناعية إلى البلدان العربية الأخرى بتشكيلة سلعية مختلفة تماماً من حيث

النوعية والسعر مع مراعاة أوضاع الفئات الفقيرة في الدول الغنية وأوضاع الأغنياء في الدول الفقيرة نسبياً.

ولهذا فإن سياسات المزيج التسويقي يجب أن تختلف من سوق إلى سوق ومن بلد لآخر.

سياسات المزيج التسويقي الدولي International Marketing Mix Policies

تتكون من :

أولاً – سياسات المنتجات Product Policies

ثانياً- سياسات التسعير Pricing Policies

ثالثاً- سياسات التوزيع Distribution Policies

رابعاً- سياسات الترويج Promotion Policies

وفيما يلي نقدم شرحاً تفصيلياً لأبعاد هذه السياسات في ميدان التسويق الدولي:

أولاً- سياسات المنتجات Product Policies

بما أن الشركات جميعها لا تنتج بقصد الإنتاج بل تنتج بقصد التصريف والبيع في الأسواق المحلية كمرحلة أولى يمكن أن تنطلق بعدها نحو الأسواق الإقليمية فالأسواق المجاورة بعد أن تكون قد كرست ثوابتها الإنتاجية والتسويقية محلياً في الوقت الذي يتم إنشاء شركات كبيرة متخصصة بالإنتاج لأغراض التسويق الخارجي. مما يتطلب من هذه الشركات إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المعمقة لتحديد الخصائص والمواصفات السلعية التي يتطلبها المستهلكون في الأسواق الخارجية ومعرفة حجم التعديلات المطلوب إدخالها على تصاميم هذه السلع فيما إذا كانت السلع المصنعة للأسواق المحلية لا تلبي حاجة الأسواق الخارجية. وقد تكون السلع المصنعة للاستهلاك المحلي مناسبة للبيع في الأسواق الأجنبية من وجهة نظر الشركة الوطنية للاستفادة من اقتصاديات الحجم وتخفيض التكلفة وتعزيز المقدرة التنافسية أمام السلع البديلة، ويعد هذا الأمر مناسباً عندما تكون السلع المطلوبة في جميع الأسواق موحدة ونمطية دون حاجات حقيقية لإدخال تعديلات صغيرة أو جوهرية على تصاميمها.

ومع كل هذا فإن الشركة يجب أن تحدد فعلاً وبطريقة علمية ومدروسة وضع منتجاتها في الأسواق الخارجية ومقارنتها بالبدائل الأخرى المتاحة في هذه الأسواق بعد التعرف فعلاً على متطلبات القوى الاستهلاكية وأنماط الشراء فيها ومعرفة تفضيلاتها

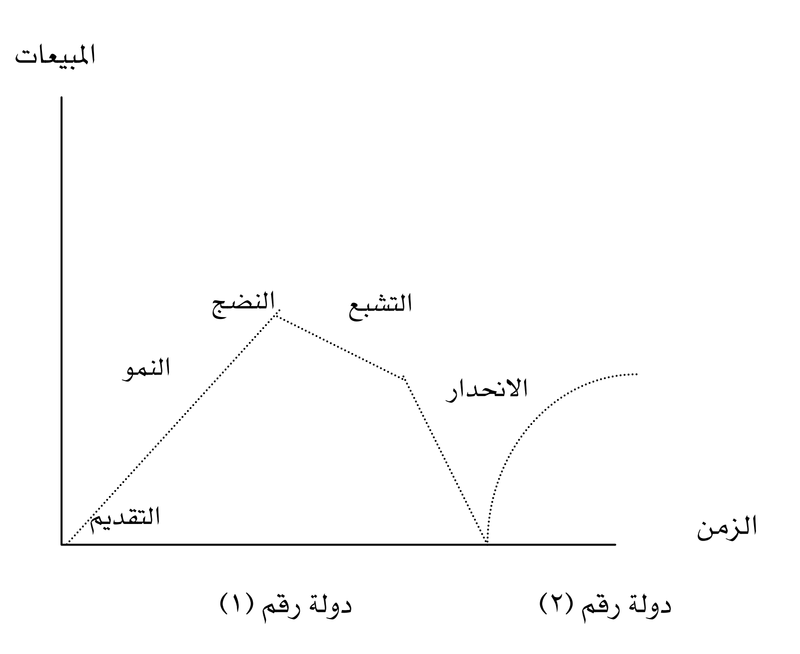
وتمييزها لسلعة دون الأخرى، غير متجاهلين الفروق السعرية بين السلع النمطية وتلك المعدلة والمصنوعة بناء على دراسة السوق، على الرغم من أن الاتجاه السائد الآن عالمياً هو الميل نحو توحيد السلع وفقاً للمعايير والمقاييس المعتمدة دولياً

❖ **أهم الجوانب التي يجب الاهتمام بها بعناية في إطار سياسات المنتج في الأسواق الدولية هي:**

أ - تقسيم السوق إلى قطاعات وشرائح استهلاكية، لأنه من الصعوبة بمكان أن تتشابه متطلبات كافة العملاء والمستهلكين في بلد من البلدان حيال سلعة من السلع من حيث سعرها ومواصفاتها وشكلها وأسلوب تشغيلها وعمرها الزمني ومستوى جودتها، فكيف تتشابه في أسواق خارجية لها ظروفها وشروطها وثقافتها الخاصة وأوضاعها الاقتصادية المختلفة. لذلك لابد من العمل على تقسيم السوق إلى قطاعات وشرائح استهلاكية ومعرفة احتياجات ومتطلبات كل منها والعمل على إشباعها بشكل كفء بعد التعرف على حجم الطلب المتوقع على السلع ودراسة التكاليف والأسعار والعوائد المتوقعة في ضوء سياسات المنافسين القائمة. ومن المفيد هنا التركيز بأن مجموعة من السلع الاستهلاكية وخاصة تلك التي تصنعها الدول النامية نمطية ولا تحتاج إلى تعديلات إلا في حدود ضيقة كما هو الحال بالنسبة للملابس والعديد من المواد الغذائية والمنظفات والمعاجين والأحذية والحقائب وغير ذلك. وبالتالي فإنه لا توجد حاجة إلى تقسيم الأسواق إلا في حدود نوعية المنتج ومستوى جودته وتكاليف إنتاجه.

ب - تحديد موقع السلعة المراد تسويقها خارجياً في السوق بالمقارنة مع المنتجات الأخرى البديلة المطروحة في نفس السوق من حيث الجودة والسعر وشدة الاستقطاب أو الولاء للسلعة من خلال إجراء بعض التجارب والاختبارات على عينة أو أكثر من السوق المستهدفة. ويجب الأخذ بالحسبان أن موقع السلعة على أساس السعر المرتفع قد يكون ميزة تفضيلية لدى شريحة معينة وعكس ذلك تماماً لدى شريحة أخرى، حيث من الملاحظ أن غالبية المستهلكين في المجتمعات غير المقتدرة تقبل على شراء التجهيزات الكهربائية والإلكترونية الصينية والآسيوية نظراً لانخفاض أسعارها بالقياس مع مثيلاتها الأوروبية – اليابانية – الأمريكية.

ت ـ قد يكون مناسباً من أجل تحديد موقع السلعة في السوق في زمن معين معرفة دورة حياتها في الأسواق المحلية والدولية لأن لكل مرحلة خصائصها المختلفة وتتغير من بلد لآخر، حيث أن السلع التي تمر بمرحلة التدهور في السوق اليابانية قد تكون في مرحلة نضج وازدهار في السوق الأفريقية ودورة حياة المنتج في الأسواق العالمية هي خمس: الدخول التدريجي للسوق (النمو) المحلي- التحول إلى التصدير- النضج والتشبع- التراجع – الانسحاب من السوق أو تجديد الابتكار. ولكل مرحلة خصوصيتها من حيث التكلفة والتسعير والمنافسة والأرباح والاستقطاب الشكل رقم / ٢٢/ يبين دورة حياة المنتج دولياً.



شكل رقم / ٢٢/ دورة حياة السلعة دولياً

ث ـ التنميط (التوحيد) أي أن يقوم المسوق الدولي بتسويق منتجاته المحلية في الأسواق العالمية دون أن يدخل عليها أية تعديلات وقد يكون ذلك منسجماً مع طبيعة السلعة التي تعتبر بحد ذاتها نمطية لكافة الأسواق مما يساعد الشركة على الاستفادة من وفورات واقتصاديات الحجم. كما ترغب أحياناً بعض الدول وشركاتها أن تنمط المنتج على الصعيد العالمي بقصد نشر ثقافتها الخاصة في بعض المجالات كصناعة

السينما والإعلان والمطاعم الجاهزة والمشروبات الغازية وأفلام وألعاب الأطفال وغيرها والتي أصبحت تمثل قواسم مشتركة لدى العديد من المجتمعات. إلا أن ثقافة بعض الشعوب تفرض أحياناً الابتعاد عن التنميط بالنسبة لكثير من السلع مما يحتم إدخال بعض التعديلات على تصاميمها. وهذه التعديلات قد تكون اختيارية أو إجبارية.

أما التعديلات الاختيارية فهي تلك التعديلات التي تفرضها الظروف الاقتصادية والمعاشية لأفراد المجتمع وبالتالي فإن الشركة تقوم بمحض إرادتها بإدخال هذه التعديلات لأنها تتوافق وسياساتها وبرامجها التسويقية. وهذه التعديلات تكون نتيجة:

- لاختلاف المستوى العلمي والثقافي ما بين مجتمع وآخر أو شركة وأخرى، حيث أن المستوى العلمي والتقني المتواضع يعيق استخدام تقانات متطورة في الصناعة والإنتاج والخدمات.
- لاختلاف الأذواق بالنسبة للمستهلكين، حيث يميل الآسيويون في الصين واليابان ودول النمور إلى الاعتماد على البحريات كمواد غذائية بينما تعتمد شعوب أخري في أوروبا بشكل كبير على اللحوم الحمراء.
- لاختلاف في مستويات متوسط دخل الفرد بين بلد وآخر، حيث المجتمعات التي يكون فيها متوسط دخل الفرد غير عالٍ فإنها بشكل عام لن تقدم على شراء السلع الغالية والعكس ربما صحيح في الدول ذات الدخل العالي.

أما التعديلات الإجبارية التي تجريها الشركة على تصاميم سلعها فمردها إلى :

- ❑ اختلاف الأنظمة والمواصفات في بعض الدول حيث يكون مقود السيارة في بريطانيا واليابان على الجهة اليمني بينما هو في غير دول على الجهة اليسرى وهذا يستدعي إجراء التعديل المطلوب حسب أنظمة السير في كل بلد.
- ❑ التباين في التيار الكهربائي، حيث بعض الدول تعتمد على نظام ١٢٠ واط بينما دول أخري تعتمد نظام ٢٢٠ واط ولهذا فإن الأجهزة الكهربائية المراد تسويقها خارجياً يجب أن تنسجم مع هذا النظام أو ذاك.
- ❑ الالتزام بالمعايير التي تفرضها حكومة السوق المستهدفة من حيث المحافظة على الصحة العامة وخلو المواد المستوردة وخاصة الزراعية والغذائية منها من الإشعاعات والمواد الكيماوية. كأن تفرض أوروبا على الدول العربية التي تورد لها مادة البطاطا مثلاً عدم استخدام الأسمدة الكيماوية نهائياً.

- الالتزام بمعايير البيئة الدولية فيما يتعلق بتلوث الهواء والمياه والطلب إلى الشركات الاستثمارية اعتماد أنظمة تنقية وفي العادة تكون تكاليفها عالية. ولقد أكدت على ذلك توصيات مؤتمر كيوتو في اليابان لعام ١٩٩٧ التي وافقت عليه الكثير من الدول ورفضته الولايات المتحدة الأمريكية لأن تخفيض إفرازات ثاني أكسيد الكربون ستكلف شركاتها تكاليف مرتفعة.

ويبقى التعديل، إجبارياً كان أم اختيارياً، مسألة هامة يجب على إدارة الشركة دراستها من جميع جوانبها وبما يحقق لها مصالحها وأهدافها القريبة والبعيدة دون الإضرار بمصالح الشعوب والدول الأخرى ومستهلكيها، والمعيار النهائي لاتخاذ القرار هو العائد المتوقع الحصول عليه من هذه السياسة الإنتاجية أو تلك شريطة ضمان الاستمرار في الإنتاج والتواجد في الأسواق الهدفية.

ج - عوامل تفضيل المنتج على سواه: يمكن أن تعود عملية تفضيل المستهلك لمنتج عن سواه لعوامل نفسية وسلوكية أو حسب العادات والتقاليد السائدة، كما يمكن أن يكون للبيئة بعض التأثيرات في هذا المجال، لذلك على المسوق الدولي أن يدرس بعناية هذه العوامل لكي يعكسها عند تصميم وتصنيع المنتج للتصدير. ومن أهم العوامل التفضيلية نذكر:

- عامل اللون الذي له دلالات مختلفة ما بين مجتمع وآخر حيث تفضل بعض البلدان الملابس الداكنة بينما أخرى تستخدم الملابس البيضاء والفاتحة، استخدام ألوان الزهور والورود لزوم المناسبات أيضاً تختلف من مجتمع لآخر.
- عامل النكهة والطعم تختلف أيضاً باختلاف المجتمعات حيث تفضل بعضها المواد الدسمة والمالحة بينا مجتمع آخر يفضل المواد غير الدسمة والملح المعتدل وكذلك الأمر بالنسبة للبهارات وغيرها. والمسوق يجب أن يهتم بهذه المسائل.
- المادة الأولية التي تصنع منها السلعة ذات أهمية خاصة حيث يجنح غالبية الناس ممن تسمح لهم ظروفهم المادية بشراء واستخدام المنتجات المصنوعة من مواد طبيعية كالملابس والسجاد والمفروشات والموبيليا وغيرها.
- نموذج السلعة وشكلها، حيث يرغب المستهلك الشرقي بشراء الأثاث المصنوع من المواد الطبيعية والمصنوع على طريقة المنمنمات والخيط العربي والمصدف، بينما يرغب المستهلك الأوروبي بالنماذج البسيطة.

- حجم السلعة والذي تختلف حوله المجتمعات حيث نجد المستهلك الياباني يميل إلى شراء الموبيليا صغيرة الحجم نظراً لمحدودية المساحة المتاحة بينما يميل الأميركي إلى شراء الموبيليا الضخمة.
- المواصفات الفنية وحسن الأداء التي يرغب في توفرها عادة كافة المستهلكين دون استثناء مع وجود بعض الفوارق بالنسبة للعمر التشغيلي والصيانة وغيرها. حيث تستخدم السيارة في البلدان المتقدمة لفترة محدودة نسبياً بينما يدوم استخدامها في بعض الدول عشرات السنين.

ح ـ تأثير الصورة الذهنية عن السلعة: اشتهر الشرق بصناعة المطرزات والصوفيات والقطنيات والحرائر واستحوذت منتجاته على اهتمام كافة الدول التي وصلت إليها هذه المنتجات عبر طريق الحرير وسواه، وعرفت ألمانيا بصناعة السيارات الفاخرة، وتميزت فرنسا بصناعة العطور والملابس الراقية، واحتلت هولندا مكانة مرموقة في صناعة الأجبان، وحظيت سويسرا بشهرة دولية في خدماتها المالية المتميزة، ولفتت انتباه العالم شركة نوكيا الفنلدية في صناعة أجهزة الهاتف المحمول، وغنية عن التعريف اليابان وتميزها في صناعة الإلكترونيات.

إذن هناك صورة ذهنية مسبقة داخلياً وخارجياً عن سلع كل دولة يجب الاهتمام بها والعمل على توظيفها من أجل تعظيم صادراتها إلى الأسواق الخارجية، على اعتبار أن شهرة السلعة وبلد الصنع قد سبقتها إلى السوق الخارجي. لكن من خلال تدويل الصناعة الآن وانتشار الاستثمار المباشر والمشترك أصبحت السلعة الواحدة تصنع في أكثر من دولة وتجمع في دولة واحدة كما هو الحال في صناعة السيارات والطائرات والحواسيب وغيرها كثير مما يتطلب جهوداً إضافية من رجال التسويق الدولي لتعزيز الصورة الذهنية عن المنتج رغم تصنيعه في أكثر من بلد.

خ ـ تطوير السلعة في إطار أهداف الشركة وطبيعة منتجها: إن عملية التطوير في شكل ومضمون السلعة تعتبر من المهام التي تركز عليها الإدارات الإنتاجية والتسويقية في حالتي الأسواق الخارجية والداخلية، وذلك من خلال إدخال بعض التعديلات على السلعة والتي تفرضها طبيعة التطورات التقانية والعلمية والتغيرات الحاصلة في أذواق المستهلكين. وفي الكثير من الحالات فإن عملية تطوير السلع والخدمات تنطلق من عدة اعتبارات من وجهة نظر الشركة وهي:

- الولوج في أحد الأسواق الخارجية عن طريق دراسة احتياجات هذا السوق في ضوء التشكيلة السلعية المطروحة فيه وظروف المنافسة السائدة والطاقات الاستيعابية الإضافية لهذا السوق. فإذا أثبتت الدراسة بأن السوق المستهدف سيقبل على شراء السلعة فإن المنتج سوف يقوم بإدخالها دون إجراء أية تعديلات عليها، ينطبق هذا الوضع على السلع الاستهلاكية غير المعمرة، أما إذا كانت السلعة ذات مواصفات تقانية عالية كالأجهزة الإلكترونية مثلاً فقد يكون من المناسب للشركة أن تطرح في السوق المستهدف تشكيلة واسعة من هذه السلعة مختلفة من حيث الحجوم والقياسات والألوان والسعات وغير ذلك بهدف استقطاب المزيد من المستهلكين.
- الحفاظ على الحصة السوقية عن طريق مسايرة الظروف التنافسية السائدة في الأسواق والتغيرات غير الكبيرة التي تحصل بالنسبة لأذواق المستهلكين، حيث تجد الشركة نفسها في بعض الحالات مضطرة لإدخال بعض التعديلات على منتجاتها لمسايرة الأوضاع القائمة. وتعتبر هذه الحالة مناسبة للشركات التقليدية التي لا يوجد لديها طموحات في التوسع الإنتاجي والتسويقي.
- زيادة حصة الشركة السوقية عن طريق اتباع سياسات إنتاجية جديدة هادفة لإدخال تعديلات جوهرية على تصميم السلع وخصائصها ومواصفاتها وعرض تشكيلة سلعية أوسع منها تناسب كل الأذواق والأوضاع الاقتصادية لغالبية شرائح المستهلكين في السوق المستهدف. وهذا الإجراء يتطلب توفر إمكانات بشرية وفنية ومالية للقيام بتنفيذ برامج البحوث والتطوير الخاصة بإدخال التعديلات على تصاميم السلعة أو مجموعة السلع المصنعة. وأمثلة ذلك الأجيال الجديدة من الحواسيب الإلكترونية المتطورة التي تقدمها الشركات الرائدة في هذه الصناعة.

د ـ تعبئة وتغليف المنتجات: يحدد نوع العبوة والشكل الخارجي للغلاف إلى حد ما درجة قبول المستهلك للسلعة أو رفضها نظراً لما لهذه المسألة من أهمية خاصة على نفسية المستهلك الذي يعتبر أن الغلاف هو انعكاس لنوعية السلعة المغلفة، ناهيك عن الجوانب الأخرى المرتبطة بالتكلفة والمناولة والشحن والحفاظ على السلعة وتخزينها بالشكل المطلوب، والتغليف عادة يكون لأغراض الشحن وللحفاظ على المنتج وتبيينه.

أما التغليف الخاص بالشحن فيجب أن يراعي وسيلة النقل المعتمدة (سيارة، قطار، طائرة، سفينة) لأن لكل منها شروطه الخاصة من حيث الحماية والتكلفة، وبالتالي فإن وسيلة التغليف المناسبة هي تلك التي تكون مناسبة من وجهة نظر المستورد والشاحن والموزع مع الأخذ بالحسبان الظروف الجوية كالحرارة والبرودة والرطوبة والأمطار والمناولة والتخزين وتكاليف كل هذه الإجراءات.

أما بالنسبة لتغليف المنتج فإن الأمر يختلف تماماً حيث يجب مراعاة متطلبات التغليف المناسب للمستهلكين في السوق والتي تختلف باختلاف طبيعة السلعة (زراعية، صناعية، غذائية، منزلية..). وللغلاف عادة بالنسبة للسلع الاستهلاكية عدة وظائف منها:

- ★ حماية السلعة من التلف أو التشوية أو الإصابة أثناء النقل والتخزين وهذا يستدعي اختيار الغلاف المناسب من حيث الحرارة والرطوبة والبرودة والتهوية والتحمل وغيرها.
- ★ تقديم التبيين المناسب على غلاف السلعة من حيث الحجم والوزن والسعة ومكونات الغلاف وتاريخ الإنتاج وانتهاء الصلاحية واسم الشركة الصانعة والبلد المستورد واسم المشتري وبلد المنشأ والعلامة التجارية وذلك وفقاً للأنظمة والقوانين السائدة في غالبية دول العالم.
- ★ يلعب شكل وتصميم الغلاف وألوانه دوراً دعائياً مهماً بالنسبة للسلع الاستهلاكية التي يقبل على شرائها المستهلكون من المحلات التجارية الضخمة التي تعتمد على الاختيار الذاتي للسلع المتوضعة على رفوف هذه المتاجر، حيث يختار المستهلك السلع ذات العبوات الجميلة والملفتة للنظر والشكل الجذاب المتناسق، والتي تسوق نفسها بنفسها دون الحاجة إلى تدخل رجال البيع لإقناع الزبون بالشراء. لكن من المناسب هنا الإشارة إلى مواءمة العبوة والغلاف والشكل الخارجي لأذواق وثقافات المستهلكين في الأسواق المستهدفة مع التأكيد على تأثير ماركة السلعة ولون عبوتها وعلامتها التجارية على المستهلك النهائي، حيث يفضل بعض المستهلكين العبوات الكبيرة للمواد الغذائية بينما المستهلك الأوروبي يفضل العبوات الصغيرة.

نظرا لأهمية التعبئة والتغليف فإن هذا النشاط أصبح موضع بحث ودراسة من قبل الشركات والباحثين الذين يعدون رسائل ماجستير ودكتوراه في هذا المجال الهام.

ذ ـ القرارات الخاصة بتمييز المنتج (أنظر يحي عيد، ص ١٦٢، ١٩٩٧ بتصرف): تعريف تمييز المنتج يعني سهولة التعرف عليه بين المنتجات البديلة المعروضة في الأسواق عن طريق استخدام الاسم والعلامة والماركة التجارية والشعار الخاص بالشركة الذي يكون عادة على شكل صورة أو تصميم معين يمكن الحكم عليه من خلال النظر وليس من خلال اللفظ (علامات مرسيدس، ميتسوبيشي، فولكس فاغن، تويوتا، باناسونيك...)

واعتبارات قرارات تمييز المنتجات متعددة من أهمها:

- تلاؤم الاسم التجاري مع البيئة الثقافية للسوق المستهدف عن طريق الاعتماد على بعض مراكز الدراسات والبحوث التسويقية التي تساعد في اختيار أنسب الأسماء التجارية لهذه السوق ومستهليكها. وقد يستخدم الاسم التجاري المحلي نفسه في الأسواق الخارجية إذا كانت اللغات والثقافات السائدة متقاربة أو موحدة. كما يجب أن يراعى الجانب اللغوي عند اختيار الاسم التجاري بحيث لا يكون له انعكاس سلبي.
- عدم تشابه الاسم التجاري (العلامة، الماركة) للسلعة مع نظيراتها المنافسة في نفس السوق وخاصة إذا كانت السلع المنافسة لا تتمتع بسمعة طيبة في الأسواق المستهدفة.
- استخدام عدة أسماء تجارية لعدة أنواع من السلع المصنعة في نفس الشركة لكنها مختلفة من حيث النوعية والسعر لكي لا يستخدم اسم تجاري واحد لا يفرق بين مستويات الجودة المختلفة.
- قد تطلب بعض الشركات والمتاجر الكبرى من المصدرين اعتماد اسمها وعلامتها التجارية بالنسبة للسلع المصنعة في ماليزيا أو سنغافورة أو اندونيسيا والتي تباع في الأسواق الفرنسية، وقد تكون هذه الطريقة مفيدة لنفاذ سلع العديد من الدول النامية إلى أسواق الدول المتقدمة.

ثانيا – سياسات التسعير Pricing Policies

تختلف في العادة أهداف التسعير في الأسواق المحلية عنها في الأسواق الدولية بسبب دخول عوامل خارجية تؤثر في سياسات التسعير صعوداً وهبوطاً أو استقراراً. ومن أهم هذه العوامل يمكن التوقف عند ما يلي:

أ - **دور الحكومات في تحديد الأسعار**: تتدخل بعض الحكومات أحياناً في تحديد الحد الأقصى والأدنى لأسعار بعض المنتجات وخاصة الأساسية منها فيما إذا كانت الأوضاع الاقتصادية السائدة في البلد غير مشجعة، ولا تسمح الدولة للشركات الداخلية أو الخارجية باتباع سياسات تسعيرية تمكنها من تعظيم أرباحها على حساب المستضعفين من المستهلكين. لذلك تبدأ الشركات العالمية بالبحث عن أساليب أخرى تمكنها من تحقيق أهدافها في هذا النوع من الأسواق الخارجية عن طريق تخفيض مستوى جودة المنتجات واستخدام مواد أولية رخيصة واتباع سياسات البيع الآجل وبالتقسيط وغير ذلك من الأساليب.

ب - **تباين الأسعار بتعدد الأسواق**: تتباين أسعار السلعة الواحدة ما بين سوق وآخر وذلك وفقاً: لمستوي الطلب ودرجة مرونته على هذه السلعة من جهة وللأوضاع الاقتصادية السائدة لدى المستهلكين في السوق المستهدفة من جهة أخرى، ولاختلاف **مراحل** حياة السلعة ما بين السوق المحلي والسوق المستهدف، ووفقاً لظروف المنافسة واتباع سياسة الإغراق (البيع بأقل من التكلفة في السوق الخارجي) من قبل بعض الشركات. كل هذه العوامل منفردة أو مجتمعة تؤثر بشكل أو بآخر في اتباع سياسة تسعيرية مختلفة ما بين سوق وأخرى تتناسب مع أهداف ومصالح الشركة المستقبلية.

ج - **تعدد القنوات التوزيعية**: إن اختصار قنوات التوزيع يؤدي إلى اختصار حلقات الوسطاء والعملاء والوكلاء وهذا يؤدي إلى البيع المباشر أحياناً من المنتج (المصدر) إلى الموزع في السوق الخارجي، **ويسمح** الوضع في هذه الحالة بتخفيض السعر بما يتلاءم والأرباح أو العمولات التي كان سيحصل عليها الوسطاء والوكلاء. ولكل بلد نظامه التسويقي الخاص به من حيث تعدد أو اختصار حلقات وأقنية التوزيع والتسويق.

د - **اختلاف أسعار صرف العملات**: إن صعود أو هبوط أسعار العملات يؤدي إلى إحداث تغيير في القوة الشرائية للوحدات النقدية مما يؤثر في أسعار شراء مدخلات الإنتاج وبيع مخرجاته، لذلك لابد من اتباع **سياسات** سعريه مرنة في هذه الحالات يمكن من خلالها الاستمرار في ممارسة النشاط عن طريق فرض السعر الذي يمكن من إعادة شراء مستلزمات الإنتاج بعد الأخذ بالحسبان معدلات الضريبة التي يجب أن يتضمنها السعر.

إن السعر هو أحد أهم عناصر المزيج التسويقي لأنه يؤثر على مستوى أرباح وعوائد الشركة وأجور ومكافآت وتعويضات العاملين فيها، وعلى مدى قدرتها على التطوير والتحديث، ويتأثر السعر بالمستهلكين وأوضاعهم الاقتصادية وأنماطهم الشرائية.

وبالسياسات الحكومية وبالرسوم الجمركية. وتعدد القنوات التسويقية وبأسعار المنافسين وحجم الطلب وغير ذلك من العوامل التي لابد أن تدرسها الإدارات المالية وإدارات التسويق الخارجي في الشركات التي تتعامل مع مجموعة من الأسواق الدولية سواء عن طريق التصدير أو عن طريق الاستثمار المباشر في الأسواق الأجنبية.

ولهذا فإن الإدارات المختصة في الشركات الدولية تكون مهتمة بالتسعير على أساس التصدير، والتسعير وفق ظروف ومتغيرات الأسواق الخارجية. حيث يتم الاتفاق بشكل مسبق حول أسعار التصدير مع المستورد مباشرة دون الغوص في ظروف وملابسات الأسواق الخارجية، بينما التسعير في هذه الأخيرة يتم على أساس أوضاع هذه الأسواق التي يتواجد فيها فروع مستقلة أو أقسام للشركة الأم. وهذا يعني أنه يمكن التفريق بين مهمة التسعير على أساس التصدير والتسعير على أساس الأسواق الخارجية من زاوية مكان اتخاذ القرار(عادة يكون مركز الشركة الأم) ومتخذ القرار (المدير المالي أو مدير التسويق) ومحددات القرار (البيئة الخارجية للسوق المستهدف وأوضاعها الاقتصادية والقانونية وغيرها).

١- سياسات التسعير في إطار التصدير المباشر:

تتأثر سياسات التسعير في إطار التصدير المباشر بعدد من العوامل والمتغيرات من أبرزها:

أ ـ الأهداف القريبة والبعيدة للشركة:

غالباً ما ترسم الشركات الدولية أهدافها البعيدة في إطار استخدام سياسات سعرية تستطيع من خلالها أن تزيد من حجم أعمالها في الأسواق الدولية من خلال الدخول التدريجي إلى هذه الأسواق عن طريق البيع بأسعار منخفضة نسبياً بالمقارنة مع أسعار الشركات المنافسة. ولقد اعتمدت هذا الأسلوب الشركات اليابانية بدخولها للعديد من الأسواق العالمية عبر بوابة أسعار التصدير المناسبة (استخدام استراتيجية أسعار النفاذ) التي تركز في المرحلة الأولى على زيادة الحصة السوقية للشركة في السوق الدولي ثم تنتقل في المرحلة الثانية لزيادة أسعارها لتحقيق المزيد من الأرباح والعوائد في ظل تحليل وتقويم دقيق للتكاليف وأسعار المنافسين وحدود الطلب.

ب ـ مستوى تكاليف الإنتاج والتسويق:

تعتبر تكلفة إنتاج وتسويق المنتج من أهم العناصر المؤثرة في تحديد سعر تصديره للأسواق الخارجية، لذلك كما سبق وأشرنا أكثر من مرة إلى ضرورة وضع خطة مستمرة غايتها تخفيض تكاليف الإنتاج لتوفير موقف تفاوضي أفضل للمصدر للأسواق الخارجية.

لكن هذا لا يعني الاعتماد المطلق على عنصر التكلفة في تحديد السعر الخارجي، حيث يكون هذا السعر في بعض الحالات مبالغاً فيه أو قد يكون أقل بكثير من أسعار الشركات المنافسة في نفس السوق. لذا لابد من التعامل مع هذا الموضوع بمنتهى المرونة والسعي لتكييف الموقف بما يخدم مصالح الشركة الصانعة – المسوقة حاضراً ومستقبلاً كأن تقوم إدارة الشركة بتحميل مصاريف التسويق المحلي على الخارجي عندما تسمح الظروف بذلك، أو القيام بالعكس عندما تكون تكاليف الإنتاج مرتفعة وغير تنافسية في الأسواق الخارجية. ففي هذه الحالة يفضل تحميل نفقات التسويق الخارجي على التسويق المحلي.

بالإضافة إلى ما تقدم يجب الأخذ بالحسبان تكاليف التخزين والنقل وتحصيل الحسابات المدنية ونسبة الضرائب المفروضة على السلع المصدرة للأسواق الخارجية وتكاليف الدراسات والبحوث التسويقية وغيرها.

جـ ـ حدود الطلب على السلعة ودرجة مرونته:

كلما أزداد الطلب تتوفر إمكانية زيادة السعر في حال محدودية أثر قوى المنافسة في السوق، وتزايد الطلب أو تراجعه في السوق يتحدد في ضوء متوسط دخل الفرد السنوي وعدالة التوزيع بالنسبة للدخل الوطني، حيث يكون عادة الطلب كبيراً في الدول التي يكون متوسط دخل الفرد فيها مرتفعاً والعكس صحيح بالنسبة للدول الفقيرة ومحدودة الدخل. ونظراً لتباين مستوى المداخيل فإن الشركات الدولية المسوقة تتبع سياسات تسعير مرنة، كأن تبيع في أسواق الدول ذات الدخل المنخفض بأسعار أقل مما هو عليه الحال في البلدان الغنية، لكن قد يكون ذلك في بعض الحالات على حساب تبسيط المنتج وتخفيض تكاليف إنتاجه وتسويقه، أو حتى يكون في بعض الأحيان على حساب الجودة والنوعية.

وتتحكم الشركات الدولية بفرض أسعارها المرتفعة على صادراتها من المنتجات ذات التقنيات المتطورة والعالية نظراً لتكلفتها المرتفعة من جهة ولتزايد الطلب عليها من جهة أخرى وينطبق ذلك إلى حد كبير على منظومات التسليح والدفاع التي تصنعها دول محددة وتسوقها على طريقتها في مختلف قارات المعمورة.

عندما يكون الطلب على السلعة مرناً (زيادة السعر تؤدي إلى تراجع الطلب وتخفيض السعر يؤدي إلى زيادة الطلب) فإن الشركة الدولية تجد نفسها مضطرة لاتباع سياسة سعريه مرنة تتكيف من خلالها بحجم مبيعاتها وحصتها السوقية لتحافظ على مستوى الإيرادات والمداخيل المخطط تحقيقها.

د ـ أثر قوى المنافسة على السعر:

تـؤثر أيـضاً إلى حـد كـبير قـوى المنافـسة علـى تحديـد الـسعر في الأسـواق الخارجيـة وكلمـا كـان عـدد المنافـسين كـبيراً فـإن تـأثيرهم يقـل، وفي حـال وجـود عـدد قليـل مـن المنافسين فقد تقوم إحدى الشركات القائدة بتحديد السعر الذي لابد أن يلتزم به الآخـرون (أو أن يكونوا قريبين منه تماماً). وفي حال تقارب قـوى المنافسة فإنهـا تحـاول الاتفـاق فيمـا بينها لتجنب اتباع سياسات الإغراق أو غيرها من السياسات السعرية التي تضر بالـشركات الأخـرى. إذن يتـأثر سـعر التـصدير بعـدد المنافـسين وإمكانـاتهم وقـدراتهم واسـتراتيجياتهم التسويقية والتسعيرية وبطبيعة المنتجات التي يتعاملون بها.

تضعف المنافسة السعرية كثيراً بالنسبة للسلع الشائعة والتقليدية والـتي لا تحتـاج إلى تقنيات عالية مثل السلع الزراعية والمواد الغذائيـة الـتي تتقـارب أسـعارها عـادة باسـتثناء تلـك الـسلع الـتي تحـاول بعـض الـشركات تـسويقها بطريقـة أكثـر فنيـة واهتمامـاً بـالعبوة والغلاف.ويكون أيضاً تأثير عامل المنافسة محدوداً بالنسبة للسلع التي تحدد الدولة الحدود الدنيا والعليا لأسعارها أو تلك التي تدخل للأسواق لأول مرة.

٢- عروض أسعار التصدير (د. عبيد عنان وآخرون، د. يحي عيد)

مـن المعـروف أن عـروض الأسـعار تختلـف بـاختلاف المـسؤوليات الـتي تقـع علـى عـاتق المصدر والمستورد في بلدي كل منهما، وذلـك في إطـار اتفـاق تعاقـدي بـين الطـرفين وخاصـة فيمـا يتعلـق بمـسائل النقـل والـشحن والتـأمين والتفريـغ وغـير ذلـك. وفيمـا يلـي نـبين أكثـر عروض أسعار التصدير شيوعاً:

أ ـ السعر تسليم المصنع Ex- Factory

يشبه هذا النوع من التصدير عمليات البيع في الأسواق المحلية، حيث لا يتحمل المصدر أيـة مـسؤولية حيـال المـستورد الـذي يقـوم بـإجراءات نقـل البـضاعة إلى المرفـأ الحديـدي أو البحري ويجهز كافة الوثائق والمستندات ويعمل على تصديقها لدى الجهات المختصة ويـدفع رسـومها القانونيـة، ويتعاقـد مـع الـشركة الـشاحنة علـى نقـل البـضاعة إلى البلـد المـستورد ويؤمن عليها لدى شركات التأمين كلياً أو جزئياً ضد الأخطار المحتملة المختلفة.

ويعتـبر الـسعر في هـذه الحالـة أقـل أنـواع عـروض الأسـعار انتـشاراً نظـراً للمـسؤوليات الكبيرة التي يتحملها المستورد خارج حدود بلده.

ب ـ السعر تسليم ظهر سكة الحديد أو السيارة :

(Free on Truck أو Free on Rail) F.O.T أو F.O.R.

بموجب هذه الطريقة يتحمل المصدر مسؤولية وتكاليف نقل البضاعة من أرض مصنعة ولغاية مناولتها إلى عربات القطار أو ظهر السيارة الناقلة في إطار الزمن المتفق عليه بين المصدر والمستورد. يقوم المصدر بتأمين وثائق الشحن الخاصة بالبضاعة على أن يتحمل المستورد تكاليف استخراجها. ويقوم المستورد بالتعاقد مع شركات النقل والتأمين ويتحمل تكاليف إجراءات التصدير أيضاً.

جـ ـ السعر تسليم جانب السفينة (Free along side Ship) F.A.S.

تنحصر هنا مسؤولية المصدر بتسليم البضائع إلى رصيف شحن السفينة في الموعد المتفق عليه بين الطرفين ويتحمل مسؤولية وتكاليف نقل البضاعة حتى رصيف الشحن، ويزود المصدر المستورد بكافة وثائق ومستندات الشحن المطلوبة على نفقة هذا الأخير. أما المستورد فيتحمل مسؤولية وتكاليف تحميل البضاعة ونقلها إلى بلده والتأمين عليها ضد الأخطار المختلفة ونفقات إجراءات التصدير بميناء الشحن.

د ـ السعر تسليم ظهر السفينة: (Free on Board) F.O.B

المصدر هنا مسؤول عن نقل البضاعة من مصنعه وإيصالها إلى المرفأ وإيداعها ظهر سفينة الشحن مضافاً إلى ذلك تكاليف إعداد مستندات ووثائق الشحن والتصديق عليها واستخراج بوليصة الشحن، وكافة النفقات المتعلقة بإجراء التصدير في المرفأ. ويسأل المستورد هنا عن تكاليف نقل وتأمين البضائع وتكاليف تأخر السفينة عن الموعد المبلغ للمصدر أو رفضها لاستلام البضاعة.

هـ ـ السعر تسليم ميناء المستورد بدون تأمين Cost and Freight (C. and. F)

يقع على عاتق المصدر هنا تحمل تكاليف نقل البضاعة حتى ميناء الشحن وتحميلها، وتكاليف وإجراءات التصدير واستخراج المستندات والوثائق الخاصة بالشحن والتصديق عليها والتعاقد مع شركة النقل وسداد تكاليفه والحصول على بوليصة الشحن وتحويلها للمستورد. ويقوم المستورد باستلام البضاعة في ميناء الوصول وتسديد رسوم التفريغ والتحميل والرسوم الجمركية المستحقة على البضاعة بموجب الأنظمة النافذة. كما يتحمل المستورد تكاليف التأمين على البضاعة لغاية وصولها إلى بلد الاستيراد.

كما يتحمل المصدر بناء على اتفاق مسبق مع المستورد تكاليف تفريغ البضاعة في ميناء الوصول بعد تعاقده على شركة النقل على نقل البضاعة وتفريغها في ميناء الوصول. أذن المصدر يقوم بالتعاقد مع شركة النقل على النقل والشحن والتفريغ إلا أن المستورد هو الذي يتحمل تكاليف ذلك.

و- السعر تسليم ميناء المستورد مع التأمين (Cost Insurance and Freight)

يعتبر المصدر مسئولا في هذه الحالة عن تكاليف النقل والتأمين على البضاعة من بلد المصدر حتى ميناء الوصول في بلد المستورد. وتنحصر مسؤولية المستورد على استلام البضاعة وتخليصها جمركياً وسداد الرسوم المترتبة على ذلك في بلد الوصول.

ولعل من أكثر العروض شيوعاً هو نظام تسليم ميناء المستورد مع التأمين والذي يوفر الكثير من الجهود والإجراءات التي تتم في بلد المصدر على المستورد الذي ربما يجهل الأنظمة النافذة لدى المصدر. وفي نفس الوقت يجب على المصدر أن يسعى لتقديم كافة التسهيلات وتنفيذ العديد من الإجراءات التي تعزز ثقة المستورد بالمصدر مما يساعد على تطوير العلاقات فيما بينهما. وقد تتوسع دائرة علاقات المصدر مع مستوردين آخرين في نفس السوق الخارجية.وهذا يتطلب توفير جهاز بشري كفء في مجال التصدير والاتصالات الخارجية.

٣- استراتيجيات أسعار التصدير:

سبق وأشرنا في هذا الفصل إلى أن عروض التصدير تتأثر ببعض المتغيرات مثل أهداف الشركة، تكاليف الإنتاج، ظروف المنافسة، حدود الطلب ودرجة مرونته وطبيعة المنتج. لهذا فإن المسوق الخارجي لابد أن يعتمد على تنفيذ استراتيجية معينة لتسعير صادراته إلى الأسواق العالمية. والاستراتيجيات الممكن إتباعها هي:

أ - استراتيجية التسعير على أساس التكلفة مع هامش الربح.

ب - استراتيجية الأسعار المنخفضة (أسعار النفاذ).

ج - استراتيجية تنويع السعر.

د - استراتيجية السعر السائد في السوق.

ه - استراتيجية العائد على الاستثمار.

و - استراتيجية القيادة السعرية.

ز - استراتيجية التسعير على أساس الطلب.

ح - استراتيجية كشط السوق.

وفيما يلي نقدم شرحاً موجزاً لهذه الاستراتيجيات:

١ ـ استراتيجية التسعير على أساس التكلفة مع هامش الربح:

وتعتبر هذه الطريقة هي الأبسط في تسعير الصادرات من خلال تحديد تكاليف المنتج الثابتة والمتغيرة ونسبة من تكاليف البحوث والتطوير، بالإضافة إلى تكاليف النشاط التسويقي الخاص بالتصدير. وقد تلعب مهارة وكفاءة الجهاز التسويقي المفاوض دوراً مهماً في تحديد السعر النهائي وخاصة في حال غياب (أو ضعف) دور قوى المنافسة في السوق. يضاف إلى إجمالي التكلفة هامش الربح الذي تراه الشركة مناسباً لأهدافها ومنسجماً مع ظروف الأسواق الدولية، لهذا تجد الشركات نفسها مضطرة لرفع مستوى كفاءتها الإدارية والإنتاجية في سبيل تخفيض تكلفة الإنتاج لزيادة هامش الربح.

٢ ـ استراتيجية الأسعار المنخفضة (أسعار النفاذ) :

عندما تختار الشركة أحد الأسواق الكبيرة فإنها تضحي بجزء من أرباحها عن طريق طرح منتجاتها بأسعار منخفضة تستطيع من خلالها أن تزيد حصتها السوقية على أمل تثبيت أقدامها في هذا السوق مما يوفر لها فرصة مستقبلية لزيادة أسعارها على صادراتها إلى هذا السوق. تستخدم هذه الاستراتيجية عادة عندما ترغب الشركة في تشغيل كامل طاقاتها الإنتاجية وعندما تكون المنافسة السعرية شديدة في السوق المستهدفة.

٣ ـ استراتيجية تنويع السعر:

تعتمد هذه الاستراتيجية على تنويع أسعار تصدير السلعة الواحدة إلى أسواق متعددة وفقاً لمجموعة من المعطيات أهمها: القدرة الشرائية للمستهلكين في السوق الهدف- أسعار وسياسات المنافسين- طبيعة حماية الدولة للسلع المحلية- تعدد قنوات التوزيع- الرسوم المفروضة على السلع المستوردة في السوق الهدف- المزايا التفضيلية للسلعة المصدرة إلى السوق الهدف. حيث تقوم شركات بعض الدول التي تربطها اتفاقيات وتبادل تجاري بتصدير منتجاتها مستفيدة من تخفيض الرسوم الجمركية أو الإعفاءات منها في البلد الآخر مما يزيد من القدرة التنافسية أمام السلع البديلة الأخرى.

٤ ـ استراتيجية السعر السائد في السوق:

تعتمد هذه الاستراتيجية في حالات الاحتكار بالنسبة للتعامل مع بعض المنتجات والخدمات ذات الطبيعة المتجانسة والتي يصعب تمييزها. كما هو الحال في المنتجات الزراعية والمواد الغذائية. ويسعى في هذه الحالة المصدر الجديد للتنسيق والاتفاق مع بقية

المنافسين في السوق الهدفية حول مسألة الالتزام بالسعر السائد في السوق وفي حال المخالفة فإن المنافسين لن يرحموه وربما يخرجوه نهائياً من هذه السوق.

٥ ـ استراتيجية العائد على الاستثمار:

تدرس الشركات المصدرة نسب مبيعاتها المحتملة في الأسواق الهدفية وتحدد في ضوء طاقاتها الإنتاجية التكاليف التشغيلية وتكاليف النشاط التسويقي والبحثي – التطويري، وفي ضوء ذلك تحدد نسبة العائد الاستثماري، إلا أنه من الصعب جداً تحديد نسبة هذا العائد نظراً لارتباطه بمجموعة من المتغيرات الخارجية التي يصعب السيطرة عليها، لكن في ظروف الأسواق المحلية يمكن الاعتماد على هذه الاستراتيجية في التسعير بشكل أكبر موثوقية ومصداقية.

٦ ـ استراتيجية القيادة السعرية:

تعتمد هذه الاستراتيجية الشركات العملاقة القادرة على التحكم بحركة السوق من خلال تقديم تشكيلات سلعية جديدة ومتطورة نظراً لإمكاناتها البشرية والتقانية المتقدمة ولخبرتها الواسعة في الأسواق الدولية. مما يمكنها من تحديد الأسعار المناسبة لمنتجاتها في هذه الأسواق وما على بقية المصدرين الآخرين إلا الالتزام بما تقرره الشركة القائدة من سياسات في تسعير منتجاتها. في هذه الحالة تكون المنافسة معدومة أو محدودة التأثير.

٧ ـ استراتيجية التسعير على أساس الطلب:

تسعى الشركات المصدرة الدولية لرفع أسعار منتجاتها في الأسواق الدولية عندما يزداد الطلب عليها وتعمل على تثبيتها في حالات الاستقرار الاقتصادي، لكنها تعود لتخفضها في حالات الركود والكساد الاقتصادي نتيجة لتراجع الطلب وانخفاض القدرات الشرائية لدى المستهلكين. لكن لابد من الأخذ بالحسبان هنا مرونة أو عدم مرونة الطلب وتأثير ذلك على تحديد السعر، حيث أن الطلب المرن يؤدي إلى حدوث تغيرات في السعر صعوداً وهبوطاً انسجاماً مع تغير الطلب، أما إذا كان الطلب غير مرن فإن تأثير السعر عليه سيكون محدوداً للغاية.

٨ ـ استراتيجية كشط السوق:

تقوم هذه الاستراتيجية على أساس تسعير السلعة بأعلى قيمة ممكنة على اعتبار أن الشراء سيقتصر على شريحة محددة جاهزة لدفع أعلى الأسعار لقاء شراء سلعة متميزة

ونادرة، بعد ذلك تقوم الشركة في مرحلة لاحقة بتخفيض السعر لكي تستقطب أكبر عدد ممكن من المستهلكين ونظراً لظهور منافسين جدد قاموا بطرح سلع بديلة في السوق.

٤ - مشكلات تسعير الصادرات :

تتعرض استراتيجية تسعير الصادرات لعدة مشاكل من أهمها :

١- تهريب المنتج من سوق إلى آخر:

تحدث حالات تهريب المنتج من السوق المصدر إليه إلى أسواق أخرى قد تكون متجاورة نتيجة لسياسة التمييز السعري التي تتبناها بعض الشركات في الأسواق المختلفة بالنسبة للمنتج الواحد، كأن تصدر بضاعة من كوريا إلى لبنان ثم يتم تهريبها إلى سورية نظراً لأن لبنان لا تفرض رسوماً جمركية على المستوردات الكورية بينما سورية تفرض رسوماً على هذه السلع، لذلك فإن السعر الرسمي في سورية للبضاعة الكورية أعلى مما عليه الحال في لبنان مما يشجع المهربين على نقل البضاعة من السوق اللبنانية إلى سورية للاستفادة من فارق السعر. وبالتالي يجب على الشركات الكورية أن تجري مقارنة بالنسبة لأسعار منتجاتها في الأسواق المتقاربة – المتجاورة وتعمد لفرض أسعار متوازنة على نفس السلع المصدرة إلى هذه الأسواق، كما تظهر مشكلة تهريب السلعة المصدرة إلى أحد الأسواق إلى سوق أخرى مجاورة كون أحد السوقين مقيداً بشروط تسعيرية من قبل الدولة.

٢- تأثير سعر المنتج النهائي وسعر مكوناته على عوائد الشركة:

كما هو معروف يوجد العديد من الشركات الدولية التي منحت تراخيص لإنتاج بعض سلعها كلياً أو جزئياً في بلدان أخرى وبالتالي فإن تكاليف إنتاج السلعة في البلد المضيف ستكون أقل من تكاليف إنتاجها في البلد الأم نظراً للاختلاف في عناصر التكلفة وخاصة أجور القوى العاملة، حيث أن سعر السيارة الكورية المجمعة في البلد الأم أعلى من سعر نفس السيارة المجمعة في إيران أو تركيا بحدود ٣٠- ٤٠٪ لهذا فإن الشركة الأم ستحصل على حصة سوقية أقل في كل من إيران وتركيا وبالتالي ستقل أرباحها وعوائدها إذا كانت لا تعوض هذا الفرق عن طريق عائدات الترخيص.

٣- عدم انسجام السعر مع باقي عناصر المزيج التسويقي:

تفرض بعض الشركات أسعاراً تمييزية عند تصديرها بعض السلع ذات النوعية الخاصة بالقياس مع الأسعار التي يحددها المنافسون مما يتطلب من إدارة الشركة ووكلائها في السوق المستهدفة بذل مجهودات إضافية في مجال الحملات الإعلانية للترويج

لهذه السلعة والتأكيد على أنها ذات جودة خاصة يمكن أن تستقطب المستهلكين، كما أنه لابد من الاهتمام برجال البيع في هذه الحالة وتدريبهم على مهارات تسويقية تمكنهم من زيادة مبيعات هذه السلعة.

٥ - ارتفاع أسعار التصدير :

من المشكلات التي تواجه الشركات الدولية مسألة التباعد الجغرافي بين موقع الشركة الأم الإنتاجي والأسواق التجارية المستهدفة مما يحمل الشركة تكاليف إضافية لأغراض الشحن والنقل والمناولة والتأمين والتفريغ ورسوم المرافئ والتخليص وغيرها كثير تنعكس جميعها على سعر المنتج وتساهم في زيادته مما يضعف من قدرته التنافسية في الأسواق الخارجية البعيدة. فمثلاً شركة تركية وأخرى يابانية تستهدفان السوق السورية للتصدير إليها وهذا يعني أن الشركة اليابانية ستتحمل أضعافاً مضاعفة من التكاليف المتصلة بالشحن والتأمين بالمقارنة مع الشركة التركية التي تقع بجوار السوق السوري (هذا إذا استثنينا شرط فرق الجودة للمنتج بالنسبة للشركتين). ولتفادي هذا النوع من المشكلات فإن الشركة اليابانية قد تلجأ إلى أحد الطرق التالية:

أ - العمل على تخفيض تكاليف النقل والتأمين باستخدام مختلف الوسائل المتاحة كشحن البضاعة مفككة مما يقلل من رسوم النقل الجمركية.

ب - الحصول على بعض الدعم من صناديق دعم الصادرات الوطنية وتخفيض سعر المنتج المصدر.

ج - الالتفاف على البند الجمركي لتخفيض نسبة الرسوم المقررة.

د - تقليص قنوات التوزيع وعدد الوسطاء والوكلاء لتخفيض التكلفة.

ه - اللجوء إلى تصنيع السلعة في الأسواق السورية أو في أحد البلدان المجاورة للتخلص من تكاليف النقل والتأمين وغيرها.

٦- التصدير لفرع الشركة في الخارج:

تختلف الأسعار التي تبيع بها الفروع الخارجية للشركة الأم كما وتختلف الأسعار التي تصدر بموجبها الشركة الأم إلى فروعها المستقلة بالخارج عن تلك الأسعار التي تصدر بموجبها للمستوردين الآخرين في أسواق مختلفة. وعادة أسعار التصدير والتحويل فيما بين الشركة الأم وفروعها الخارجية أو بالعكس مدروسة بشكل جيد بحيث تنسجم مع المصلحة العليا للشركة من جهة ومراعاة الجوانب القانونية والفنية التي تفرضها بعض

الحكومات على إيرادات هذه الشركات من جهة ثانية، ويمكن التمييز هنا بين نوعين من أسعار التحويل وهما:

أ - سعر التحويل بأقل من أسعار التصدير:

أي قيام الشركة الأم أو أحد فروعها بتصدير سلعة إلى فرع آخر بأسعار أقل من الأسعار التي يدفعها المستوردون وذلك من أجل تعزيز قدرة الفرع التنافسية ومن أجل تجاوز مسألة الرسوم الجمركية المفروضة على صادرات ومستوردات هذا الفرع في بعض البلدان، على اعتبار أن الأرباح المحققة في أي فرع هي أرباح لجميع المساهمين والعاملين في الشركة الأم وفروعها الخارجية. وقد تكون هناك أسبابٌ أخرى لتطبيق سعر التحويل الذي يقل عن سعر التصدير مثل : تمكين فرع الشركة من الدخول بثبات إلى أسواق جديدة تكون المنافسة فيها شديدة، الاستفادة من انخفاض شرائح الضرائب على الدخل في بعض الدول. لكن قد تعمد بعض الدول إلى رفع السعر التحويلي عندما تشعر بأنه منخفض من أجل حماية صناعتها الوطنية وتحصيل الاستحقاق المطلوب من الرسوم بموجب الأسعار العادلة وليس الأسعار الوهمية التي تقررها الشركات عند تصديرها بعض السلع والمواد لفروعها في الخارج.

ب ـ سعر التحويل أعلى من أسعار التصدير:

❖ تلجأ الشركة للبيع لفروعها في الخارج بأسعار أعلى من أسعار التصدير للمستوردين الآخرين لعدة أسباب منها:

أ ـ عندما تكون شرائح الضرائب على المداخل مرتفعة في دولة الفرع، لأن السعر المرتفع يزيد من التكلفة ويقلل من الربح وبالتالي يخفض الاستحقاق من الضريبة.

ب ـ القيود التي تفرضها بعض الدول على تحويل أرباح الفروع للخارج، لكن شروط منظمة التجارة العالمية حررت هذه المسألة وأجازت لكافة الدول الأعضاء فيها حرية تحويل الأرباح ورؤوس الأموال. ومع هذا لا تزال بعض الدول غير المنضمة لمنظمة التجارة العالمية عرضة لتطبيق إجراءات البيع بأسعار أعلى من أسعار التصدير من قبل الشركات التي تصدر لفروعها في هذه البلدان.

أما التسعير في نطاق الأسواق الخارجية كما سبق وأشرنا في هذا الفصل فإنه يرتبط بمجموعة عناصر من أهمها: أهداف الشركة- مستوى تكاليف التصنيع والتسويق- القوانين الحكومية في بعض البلدان التي تحدد الحد الأعلى والأدنى للسعر بالنسبة لبعض

السلع- معدلات التضخم السائدة، حيث بارتفاعها ترتفع الأسعار وبانخفاضها تنخفض الأسعار- نسب الضرائب والرسوم الجمركية المفروضة على الصادرات – قنوات التوزيع ومدى زيادة حلقاتها أو تقليصها – الطلب ودرجة مرونته – عوامل المنافسة – تفاعل المزيج التسويقي مع السعر.

هذه العوامل جميعها تؤثر إلى حد كبير في سياسات التسعير بالنسبة للأسواق الخارجية كما سبق وأشرنا إليها سابقاً بشيء من التفصيل.

ثالثا – سياسات التوزيع Distribution Policies

يتعذر على العديد من الشركات إنشاء فروع لها في الأسواق الدولية من اجل تصدير منتجاتها إلى هذه الأسواق نظراً لارتفاع تكلفة هذا الموضوع من جهة ولعدم الإلمام بأوضاع الأسواق الخارجية من النواحي الاقتصادية والقانونية والتسويقية وغيرها من جهة ثانية. لذلك تلجأ هذه الشركات للاعتماد على الوكلاء والموزعين والمستوردين الخارجيين في تسويق منتجاتها خارج حدود بلادها، حيث يقوم الوكلاء والموزعون بعدة مهام لصالح المستورد منها الترويج ونقل المعلومات عن المنتج وبيعه في متاجر الجملة والتجزئة وبعض الجهات الحكومية. كما ويقدم الموزعون الوكلاء المعلومات المطلوبة للمصدر عن طبيعة التغيرات والتطورات التي تحصل في أسواق بلادهم.

والاعتماد على الوكلاء والموزعين مهم أيضاً لاعتبارات أخرى منها شبكة العلاقات الواسعة لهؤلاء في الأوساط التجارية والمجتمعية والحكومية، والإلمام بالجوانب القانونية والإدارية والمالية السائدة في البلد المستقبل، كما وتشترط بعض الحكومات أحياناً ربط دخول السلع إلى أسواقها بوجود وكلاء محليين لها.

وعملية اختيار الوكلاء الموزعين مسألة حساسة ودقيقة وخطيرة في نفس الوقت لأنه يتوقف عليهم وإلى حد كبير نجاح الشركة في الدخول إلى السوق وتثبيت أقدامها فيها وزيادة حصتها السوقية وبالتالي تحقيق المزيد من العوائد والأرباح. لذلك يجب التأني في دراسة هؤلاء الوكلاء والموزعين واختيارهم بعد التأكد من قدرتهم على القيام بهذه المهمة لأن عملية تغييرهم لاحقاً قد تكون من الصعوبة بمكان نظراً للحاجة إلى وقت إضافي ومزيد من الدراسة عن موزعين ووكلاء آخرين. وكل هذا يحتاج إلي تكاليف إضافية

وبيانات ومعلومات عنهم ليتم اختيار الأفضل من بينهم من جديد. لذلك يفضل الاعتماد على أحد بيوت الخبرة المحلية الموثوقة في اختيار الوكلاء.

١- الموزعون:

تقدر الشركة وفقاً لمصالحها اختيار الموزعين المحليين أو الخارجيين للمساعدة في تسويق منتجاتها في الأسواق الخارجية، وفي بعض الحالات تعتمد الشركة على البديلين المحلي والخارجي للقيام بالمهمة. ونتناول فيما يلي شرح طبيعة أعمال الموزعين المحليين والخارجيين.

أ- الموزعون المحليون المختصون بتسويق السلع الوطنية في الأسواق الخارجية ويمكن أن يكونوا على شكل شركات أو مكاتب أو أفراد، ومن أبرز الأشكال الأكثر شيوعاً:

شركات التجارة الخارجية:

تقوم هذه الشركات عادة بأعمال الاستيراد والتصدير في إطار تخصص معين أو بشكل عام انطلاقاً من ضيق أو اتساع التشكيلة السلعية التي تتعامل بها، ناهيك عن محدودية أو انتشار النطاق الجغرافي لحدود علاقات هذه الشركة. حيث تتخصص بعض الشركات بالأعمال والاستيراد لمجموعة الدول الأسيوية وأخرى للأوروبية وثالثة مع البلدان العربية بالنسبة لتشكيلة سلعية محدودة. وقد ترى بعض الشركات عدم تحديد أعمالها في نطاق جغرافي أو سلعي معين لكي تتعامل مع مختلف الدول وبكافة السلع. لكن درجت العادة اعتماد مبدأ التخصص في أعمال الاستيراد والتصدير لأن ذلك يحقق مزايا كثيرة للأطراف المتعاونة.

تتقاضى شركات التجارة الخارجية عمولة محددة يتفق عليها الطرفان لقاء قيامها بتسويق المنتج الوطني خارجياً، ملكية البضاعة تبقى عائدة للشركة المنتجة ويقتصر دور شركة التجارة الخارجية على إيجاد المستورد والتوفيق بينه وبين المنتج لغاية عقد الصفقة. لكن هذا لا يلغي إمكانية قيام شركات التجارة الخارجية بالتصدير لحسابها شريطة أن تتحمل المسؤولية والمخاطر المتعلقة بالتصدير كالنقل والشحن والتأمين واستصدار الوثائق والمستندات وتسديد قيمة البضاعة للمنتج.

وأبرز هذا النوع من الشركات على المستوى الدولي هو الشركات اليابانية التي تعرف باسم Sogo Shosha التي تمارس نشاط التصدير والاستيراد والتأمين والتمويل والائتمان

وضمان القروض والتأجير والاستثمار المشترك والنقل والتخزين وغير ذلك، حيث تزيد نسبة صادراتها إلى إجمالي الصادرات اليابانية عن ٥٠٪.

شركات إدارة الصادرات:

وتهتم هذه الشركات بكل النشاطات الخاصة بالتسويق الخارجي من حيث دراسة الأسواق الدولية المستهدفة وإيجاد الفرص التصديرية المناسبة، والتعاقد مع المستوردين أو العملاء وضمان شحن البضاعة والتأمين عليها وتسليمها واستلام قيمتها من المستورد، وذلك لقاء عمولة من قيمة البضاعة المصدرة يتفق عليها الطرفان. وتكون في العادة شركات إدارة التصدير متخصصة بنشاطات معينة وتوفر على الشركة المنتجة كافة التكاليف المتصلة بإنشاء إدارات تسويق خارجي لديها وتأهيل الكوادر المطلوبة للقيام بذلك، إضافة إلى أنه لدى شركات إدارة الصادرات خبرات دولية واسعة في الأسواق الخارجية من خلال الجهاز البشري عالي الكفاءة وقاعدة المعلومات الدقيقة عن أوضاع الأسواق الخارجية والمنافسة فيها من كافة النواحي.

ما يؤخذ على هذا النوع من الشركات المختصة بإدارة الصادرات بأنها تحرم الشركات المنتجة من التواصل المباشر مع الأسواق المستهدفة وبالتالي تضعف سيطرتها (أو تغيب كلياً) عن تسويق منتجاتها.

سماسرة التصدير:

ويقوم هؤلاء بالربط بين المنتج المحلي والمستورد الأجنبي والتوفيق بينهما لقاء رسم أو عمولة يتفق عليها بين هذه الأطراف. ولا يتحمل السماسرة أية مسؤوليات مالية أو قانونية سوى قيامهم بإنجاز بعض الإجراءات الخاصة بالوثائق والمستندات لزوم التصدير.

شركات التصدير التعاوني:

يقوم هذا النوع من الشركات باتباع نظام يجيز لها أن تقوم بتسويق منتجات الغير في الأسواق الخارجية بناء على اتفاق تعاقدي بين الأطراف إلى جانب تسويق المنتجات الخاصة بالشركة نفسها. وتوفر هذه الطريقة تكاليف التصدير على بعض الشركات الإنتاجية ذات الإمكانات المحدودة.

وكالات الشراء الحكومية:

تقوم هذه الوكالات بتلبية وتأمين متطلبات الجهاز الحكومي من السلع من الأسواق الخارجية بناء على الأنظمة والقوانين التي تحكم هذا النشاط والتي تختلف من بلد لآخر.

كما وتقوم هذه الوكالات أيضاً بتأمين احتياجات المستوردين المحليين بالنسبة للعديد من السلع مثال قيام مؤسسة سيارات في سورية باستيراد السيارات للحكومية وللقطاع الخاص مع مستلزماتها لقاء عمولة محددة.

ب ـ الموزعون الخارجيون الذين يستعين بهم المنتج للتسويق الخارجي وهم:

الوكلاء : ينقسم الوكلاء إلى عدة أنواع وهم:

- وكيل المنتج بالعمولة يقوم بأعمال الترويج للسلعة وإرسال الطلبيات للمصدر والتخليص الجمركي والبيع المحلي للعملاء وإعداد الحسابات وتحويل إيراد المبيعات الصافي للمنتج بعد خصم عمولته. لا تنتقل ملكية السلعة في هذه الحالة للوكيل لكنه يحتفظ بها في مخازنه لحين بيعها، كما وأن المنتج هو الذي يتحكم بتسعير البضاعة للوكيل.
- الوكيل المفوض الذي يقوم بضمان الوفاء بقيمة الطلبيات المصدرة للأسواق وتكون عمولته أكبر من الوكلاء الآخرين لأنه يتحمل مسؤولية سداد قيمة الطلبية حتى لو أخفق العميل المحلي في السداد.
- الوكيل الوحيد ويستورد السلعة لحسابه ويسدد قيمتها للمصدر وتنتقل ملكية البضاعة إليه ولا يستحق أية عمولة، وهو الذي يقوم بعملية تسعير وتوزيع البضاعة. وتكاليف ترويج البضاعة يتقاسمها المنتج مع الوكيل الوحيد وفق صيغة التعاقد. كما ويسمى هذا النوع من الوكلاء بوكيل البيع.

المستورد :

يقوم المستورد بصفته كرجل أعمال بالتعاقد على استيراد سلعة أو أكثر من المنتج تنتقل إليه ملكيتها بعد إبرام العقد وهو مسؤول عن نقلها وتخزينها وتسعيرها والترويج لها وبيعها لتجار الجملة أو التجزئة.

الموزع :

يعتمد المنتج المصدر على موزع واحد أو أكثر في السوق الخارجية لتصريف منتجاته، حيث يقوم الموزع بالبيع المحلي لتجار الجملة والتجزئة وللجهات الحكومية، ويتم التنسيق بين الموزع والمنتج حول أسعار البيع ونسب الخصم وغير ذلك.

السماسرة الخارجيون:

وهم عبارة عن وسطاء بين المنتج المصدر والمستورد يساعدون على الربط بينهم وتقريب

وجهات النظر بين الطرفين من أجل إبرام العقد لقاء عمولة يستحقها من أحد الأطراف أو من كليهما.

متاجر التجزئة والجملة:

وتقوم هذه المتاجر باستيراد احتياجاتها من السلع من مختلف الدول وتعمل على توزيعها من خلال متاجرها المنتشرة في العديد من المناطق الجغرافية داخل حدود بلادها وخارجها.

شركات التسويق المباشر :

تستورد هذه الشركات السلع المختلفة لحسابها لبيعها في أسواقها المحلية من خلال الهاتف أو البريد. وتنتشر هذه الشركات عادة في الدول المتقدمة، وبدأ يمتد نشاطها إلى العديد من الدول النامية الغنية. وتقوم فكرة التسويق لدى هذه الشركات من خلال إصدار كتالوجات دورية تبين طبيعة وخصائص وألوان السلع المعروضة توزع على المستهلكين المحتملين الذين يرسلون عن طريق البريد أو الهاتف أو جهاز الفاكس الطلبية التي يحتاجونها، وتسدد قيمة الفاتورة عادة من خلال بطاقة الائتمان أو بموجب شيك مصرفي. ويتم استلام الطلبية أيضاً عن طريق البريد أو مندوب البيع الجوال التابع للشركة. كما ويلاحظ في الفترة الأخيرة انتشار ظاهرة البيع عن طريق التلفاز من خلال عرض إحدى الشركات رسالة نموذجية عن بعض سلعها بواسطة قناة تلفزيونية فضائية تغطي عدة دول وتتلقى طلبات الشراء بواسطة الهاتف داخل كل دولة من هذه الدول.

الفرع الخاص بالمصدر :

بعض الشركات الإنتاجية الكبيرة تعمد إلى إنشاء فرع خاص بها يتولى عملية تسويق منتجاتها في الأسواق الخارجية. وهذا يتطلب استثمارات مالية كبيرة وكفاءات بشرية خاصة لتمارس هذا النشاط الهام من أجل زيادة مبيعاتها في الأسواق المستهدفة وتحقيق التواصل المباشر مع المستهلكين والوكلاء في هذه الأسواق والتعرف عن قرب على متطلباتها والتغيرات التي تطرأ عليها واكتشاف احتياجاتها والعمل على إشباعها بعد التعرف على كافة الفرص التسويقية المتاحة.

كما تلجأ الشركات إلى إنشاء فرع لإنتاج وتسويق سلعها في الأسواق الخارجية بإمكاناتها الذاتية أو عن طريق المشاركة مع شريك محلي أو أكثر وهذا يعتبر من أفضل أشكال التكامل مع الأسواق الخارجية المستهدفة. كما ويضم الفرع الخارجي في بعض الحالات منتجين ومصدرين متخصصين في إنتاج وتسويق سلعة أو أكثر، وينتمون لدولة

واحدة وتتقاسم الشركات المنتجة تكاليف إنشاء وتشغيل الفرع وتحقق التواصل المشترك مع الوكلاء النوعيين.

٢- التوزيع في الأسواق الخارجية:

ويعنى بالتوزيع هنا توفير السلعة المطلوبة في الزمان والمكان المناسبين للسوق الهدف. أي أن التوزيع المادي يحقق المنفعتين المكانية والزمانية للسلع المصنعة، وذلك من خلال توفير السلعة إلى المكان المطلوب وبشكل دائم وفي غير أماكن الإنتاج الفعلي وهذا يعني تحقيق منفعة مكانية، كما أن تأمين السلعة باستمرار وفي أوقات خارج أوقات إنتاجها يعني تحقيق المنفعة الزمانية.

ومسألة التوزيع المادي غاية في الأهمية لأنها تتضمن عمليات النقل والشحن والتخزين والإمداد والتي تصل تكاليفها إلي ٢٠- ٤٠٪ من إجمالي تكاليف التسويق الخارجي. كما أن هذا النشاط مرتبط بعدد غير قليل من الصعوبات المتصلة بتجهيز الوثائق والمستندات الخاصة بالشحن والتأمين وشهادة المنشأ والحواجز الجمركية والتخليص ومراعاة أنظمة الحجر السارية في كافة دول العالم.

ومن أهم الأهداف التي يجب تحقيقها من خلال نظام توزيعي كفء في الأسواق الخارجية نذكر ما يلي :

- العمل على تخفيض تكاليف التوزيع المادي إلى أدنى حد ممكن شريطة أن لا يكون ذلك على حساب كفاءة الأداء بالنسبة لهذا النشاط.
- تقليص الوقت الخاص بتنفيذ عملية التوزيع المادي للسلع في الأسواق الخارجية مع ضمان استمرار تزويد هذه الأسواق باحتياجاتها.
- توفير المخزون الاحتياطي الملائم من السلع في مستودعات المصدر لمواجهة متطلبات الأسواق الخارجية في أي وقت.
- ضمان وصول الدفعات التوريدية من السلع إلى الأسواق الخارجية وفق البرامج المدروسة والمتفق عليها وبحدود الشروط الخاصة بالمواصفات والكميات المطلوبة مع تحديد وقت إعادة الطلب والحجم الأمثل للطلبية وتحقيق المنفعة المطلوبة من الاستثمار في المخزون.
- تحقيق التواصل الدائم مع العملاء الخارجيين لإبلاغهم بكافة المعلومات المتعلقة بمواعيد الشحن وتاريخ الوصول مع إرسال الوثائق والمستندات المطلوبة لهم بشكل

مسبق. إضافة إلى تبادل المعلومات مع الموزعين عن ظروف ومتغيرات الطلب في الأسواق الخارجية بضمان توفير الكميات المطلوبة في الأوقات المناسبة.

- تحديد واستخدام وسيلة الشحن المناسبة لطبيعة المنتج وانتظام خطوط النقل البحري والجوي والبري والاختيار فيما بين هذه البدائل من حيث التكلفة مع الحفاظ على وصول الشحنات في أوقاتها المحددة للأسواق المستهدفة.
- توفير الطاقات التخزينية المناسبة لدى المنتج والموزع لضمان توفير الحد الأدنى من المخزون الاحتياطي لدى كل منهما لتلبية الحاجات السوقية في كافة الأوقات شريطة عدم ضياع الفرصة البديلة للاستثمارات في المخزون.

٣- مصادر الحصول على قاعدة بيانات حول الموزع الخارجي:

قبل أن تختار الشركة الدولية موزعيها في الأسواق الخارجية يجب أن تتحرى عنهم من خلال الحصول على بعض البيانات الهامة من خلال الممثليات التجارية، غرف الصناعة والتجارة، الدليل الخاص بهذا الغرض، بعض المراكز المتخصصة بتقديم المعلومات عن هؤلاء الموزعين، رجال الأعمال ذوي الخبرة في التعامل مع السوق المستهدفة.

والمعلومات المطلوب الحصول عليها عن الموزعين بشأن اتخاذ القرار الملائم باختيار أنسبهم وأكثرهم كفاءة هي:

- رقم أعماله السنوي وعدد العاملين لديه.
- مدى تخصص الموزع بسلع الشركة الهادفة الدخول إلى الأسواق الخارجية ومدى خبراته السابقة في هذا المجال.
- القدرة على تغطية الأسواق الجغرافية في البلد المستهدف من حيث الأشخاص والمستودعات والقدرة على الترويج المناسب.
- مدى تعامل الموزع مع شركات منافسة ونزاهته المالية.

ويتم في العادة اختيار الوكلاء والموزعين في الأسواق الخارجية في ضوء عدة معايير أهمها:

أ - درجة الوفاء بالالتزامات المالية في مواعيد استحقاقها بالنسبة للمتعاملين معه، بالإضافة إلى السمعة التجارية للموزع في أوساط المصدرين والمستوردين وكافة المتعاملين معه. وقد تلجأ بعض الشركات للاستعلام عن الموزعين والوكلاء إلى مصادر المعلومات الموثوقة بهذا الشأن.

ب - توفر القدرات الفنية والمالية التي تمكن الموزع من تأمين المستودعات المناسبة ورجال البيع الأكفاء، والقدرة على تنفيذ برامج ترويجية عن السلعة في السوق المستهدف، وتوفير جهاز فني للتعامل مع السلع عند اللزوم من حيث الفك والتركيب والتشغيل والتجريب والصيانة وغير ذلك. بالإضافة إلى تزويد المصدر بالمعلومات المطلوبة عن أوضاع السوق وتطوراتها الجديدة أو المتوقعة من خلال تواصله مع شبكة كبيرة من رجال الأعمال والمستوردين.

ج - أن لا يتعامل الموزع مع منتجات منافسة تعود لمصدرين آخرين نظراً لعدم القدرة على ضمان عدم انحياز هذا الموزع لصالح مصدر دون سواه، حيث من المعروف أن الوكلاء والموزعين يهتمون بتسويق تلك السلع التي تحقق لهم أعلى العوائد.

بعد أن يقع الاختيار على الوكيل المعتمد لتسويق البضاعة في السوق الخارجية لابد من تنظيم عقد الوكالة بين المنتج المصدر والوكيل، ويتضمن عادة هذا العقد التوضيح والإجابة عن المواضيع التالية: أسماء وعناوين طرفي العقد – هدف العقد- السلعة موضوع العقد- المنطقة الجغرافية التي يغطيها العقد- كيفية وأساس تحديد السعر- حقوق وواجبات كل من المصدر والوكيل - عمولة العميل (الوكيل) – التصرف في الظروف الطارئة- التحكيم عند الاختلاف – طريقة وتكاليف الاتصالات –مدة سريان العقد- كيفية تنظيم الحسابات المالية- الإعلام من خلال التقارير الدورية وغير ذلك.

٤ - محددات اختيار قنوات التوزيع الخارجي:

لا بد قبل كل شيء من تحديد الاختلاف بين كل من قناة التوزيع ومنفذ التوزيع، حيث أن الأولى تشتمل على المنتج والمصدر والوكيل (العميل) –المستورد – الوسيط – متجر بيع الجملة – متجر بيع التجزئة، بينما منفذ التوزيع هو عبارة عن متجر الجملة أو التجزئة. وكلما كانت قناة التوزيع طويلة كلما ارتفعت تكلفة التسويق وازدادت مخاطره والعكس صحيح، على اعتبار أن كل حلقة من حلقات التوزيع ستضيف على السعر هامشاً من الربح خاصاً بها. كما ويصعب على الشركة القيام بأعمال الرقابة على كافة الأقنية التوزيعية بفاعلية. لذلك تعتمد شركات كبيرة على ما يسمى بالتوزيع المباشر من خلال قيام الشركة المنتجة –المصدرة بأعمال النقل والتخزين وافتتاح فروع خارجية لها تتصل مباشرة مع المستهلك النهائي. أو أن تقوم الشركة بالتعاون مع إحدى الشركات

المحلية في سوق الهدف من خلال إنشاء مشروع مشترك للتسويق فقط أو للإنتاج والتسويق معاً. أما الأسلوب غير المباشر في التصدير فيعتمد على الوسطاء الخارجيين بشكل كبير.

❖❖ ومحددات اختيار قناة التوزيع وفقاً لما تقدم هي التالية:

١ - أهداف الشركة المصنعة والتي يمكن أن تتمحور حول الأهداف التالية:

- زيادة حصة الشركة من المبيعات في الأسواق المستهدفة.
- تخفيض تكاليف التسويق إلى أدنى حد ممكن.
- إحكام السيطرة والرقابة على المنتج والتوزيع.
- تعزيز مكانة الشركة في الأسواق الخارجية.
- الاحتفاظ بالأسواق الحالية ودخول أسواق جديدة.

وللوصول إلى هذه الأهداف لابد من اعتماد سياسات تكتيكية واستراتيجيات واضحة ومرنة بالنسبة لمكونات المزيج التسويقي وخلق التفاعل الصحيح فيما بينها والتنسيق بين كافة نشاطات الإنتاج والتسعير والترويج والتوزيع. وتحقيق الأهداف الكبيرة والطموحة يتوقف على قدرات الشركة وإمكاناتها المادية والبشرية التي تؤهلها لافتتاح فروع إنتاج وتسويق لها في السوق العالمية.

٢ - نوع وطبيعة المنتج:

من خلال نوع السلع المصنعة والمراد تسويقها يتم تحديد القناة التوزيعية المناسبة، والحالات التي تواجه المنتج المصدر هي:

- في حالة السلع الاستهلاكية الشائعة الاستخدام بصورة يومية يفضل الاعتماد على التوزيع الخارجي الشامل من خلال أكبر عدد ممكن من المتاجر ومحلات البقالة والسوبر ماركت والميني ماركت، والسلع الاستهلاكية الاستقرابية هي السجائر المجلات، الألبان والأجبان وغيرها.
- في حالة السلع الانتقائية مثل السلع المنزلية المعمرة كالثلاجة والتلفاز والغسالة والأثاث يستحسن توزيعها عن طريق متاجر التجزئة المتخصصة، لكن يلاحظ في الآونة الأخيرة ظهور مجمعات تجارية كبيرة لتوزيع السلع الاستقرابية والانتقائية في كافة دول العالم تقريباً (متاجر جملة وتجزئة في نفس الوقت).
- في حال السلع الصناعية يتم الاعتماد على وكيل أو موزع واحد وأحياناً أكثر في السوق المستهدف شريطة أن يقوم بتغطية كافة المناطق.

٣ - طول قناة التوزيع: ويتوقف على عدة عوامل أهمها:

- طبيعة وخصائص المنتج، حيث المنتجات الزراعية تحتاج إلى أقصر الطرق وأقل الحلقات التوزيعية في تسويقها، لذلك تعتمد طريقة التصدير والتوزيع المباشر بواسطة شركات متخصصة بهذا الشأن.
- إذا كان عدد الطلبيات كبيراً وحجمها صغيراً فإن هذا يستدعي وجود عدد اكبر من الوسطاء وحلقات التوزيع.
- القوانين السائدة في السوق المستهدف، حيث تحدد بعض الدول قناة واحدة للتوزيع.
- سلوك المستهلكين الشرائي.
- توافر مختلف الأقنية التوزيعية ليتم اختيار أنسبها.

٤ - التغطية الجغرافية وإحكام الرقابة والسيطرة ومراعاة التكلفة التسويقية:

بحكم المصلحة فإن الشركة المنتجة المصدرة معنية بتغطية كامل السوق الهدفية مهما كان اتساعها وامتدادها الجغرافي وهذا يتطلب تكاليف إضافية من خلال شبكة الموزعين والمتاجر الإضافية المطلوبة سواء أكان التوزيع مباشراً أم غير مباشر أو حتى مختلطاً، لذلك فإن عملية إحكام الرقابة والسيطرة على نشاط كافة أقنية التوزيع وحلقاتها تصبح من الصعوبة بمكان. ناهيك عن مسألة التكلفة الإضافية للنشاط التسويقي. وهذا يعني أن الشركة في هذه الحالة يجب أن تجري دراسة مالية تستطيع من خلالها تحديد البديل الأنسب واختيار قناة التوزيع التي تضمن لها مصالحها التي يجب أن لا تتعارض مع مصالح الموزعين التابعين لها في الأسواق الخارجية. ولعل تحقيق معادلة التغطية الجغرافية الكاملة والرقابة على كافة نشاطات التوزيع بأقل ما يمكن من التكاليف يكاد يكون مستحيلاً لأن التغطية الواسعة تحتاج إلى تكاليف إضافية وشبكة متاجر جملة وتجزئة لبيع السلع وإلى شبكة أكبر من العملاء والوكلاء والوسطاء، مما يستبعد إمكانية تحقيق الرقابة والسيطرة في ظل هذا النطاق الجغرافي والبشري الممتد والمعقد. لهذا تلجأ الشركات المصدرة إلى حلول توفيقية تستطيع من خلالها ضبط معادلة التكاليف النسبية والرقابة الفعالة والتغطية التامة من خلال الاعتماد على موزع واحد لديه إمكانات كبيرة للتوزيع في مناطق جغرافية متعددة. كما وتعتمد الشركات المصدرة على بعض الأساليب الإضافية في سبيل ضمان مصالحها في الأسواق الخارجية منها:

- تحقيق التواصل الدائم مع الموزعين للاطلاع منهم على سير النشاطات التسويقية وعلى التغيرات في الأسواق ولمساعدتهم في إيجاد الحلول الملائمة لبعض المشكلات التي تظهر أثناء سير العمل.
- الالتزام بتدريب مجموعة من رجال البيع والتخزين والمالية لصالح الموزع دون تحميله أية نفقات من جراء ذلك مما يساعد على ربط هؤلاء بالشركة المنتجة ويعرفهم بأهدافها وثقافتها ويجعلهم أكثر كفاءة في فنون البيع وتحليل المبيعات وتسعير المنتجات وتقديم مختلف أنواع الخدمات أثناء وبعد البيع لصالح المستهلكين.
- تحقيق أقصى درجات التعاون بين المصدر والموزع عن طريق دعم هذا الأخير في مجالات زيادة نسبة عمولته أو هوامش ربحه وإعطائه فترة إضافية للسداد والتساهل معه في تقديم الائتمان وغير ذلك.
- التعاون الفعال في مجال الترويج وإعداد وتصميم الحملة الإعلانية المناسبة للسوق المستهدفة وتحمل أكبر قدر ممكن من تكاليف الحملة الإعلانية وخاصة، في مرحلة دخول السوق لأول مرة.
- إعطاء الموزع المزيد من الحرية والاستقلالية في ممارسة نشاطاته التوزيعية وخاصة عندما يتبين بأن أداءه قد تحسن مما يعزز الثقة بين الطرفين.
- تقديم مختلف أشكال الدعم المادي والمعنوي للموزعين ورجال البيع وعائلاتهم في إطار الموازنة المخصصة لهذا الغرض.

رابعاً- سياسات الترويج في التسويق الدولي Promotion Policies

١- مفهوم وأهمية الترويج الدولي:

طالما أن الشركة المنتجة- المصدرة تعمل على توزيع منتجاتها في أسواق مختلفة في دول متباينة الثقافات والعادات والتقاليد فإنها ستجد نفسها مضطرة لتقديم سلعتها والتعريف بها بما يتوافق والثقافة السائدة لدى المستهلكين في السوق الهدف. والثقافات قد تختلف وقد تتشابه وفقاً للظروف الاقتصادية والسياسية المتقاربة والحدود الجغرافية غير البعيدة، لذلك تجد الشركة من المناسب اتباع سياسة ترويجية واحدة في مجموعة الدول العربية أو لدى دول الاتحاد الأوروبي مع بعض الفروقات الهامشية نظراً لخصوصية بعض الشعوب.

ويتعـرض المسوق الـدولي عنـد إعـداد وتنفيـذ سياسـته الترويجيـة إلى بعـض المـصاعب مثـل اخـتلاف الأنظمـة والقـوانين وتبـاين اللغـة، اخـتلاف الأذواق والعـادات، اخـتلاف الأوضـاع الاقتصادية، عدم التجانس في التعامل مع الوسـائط الإعلامية، فمثلاً منعت سـورية خـلال فترة طويلة وضع الإعلانات والأفيشات باللغات الأجنبية على واجهات المحلات التجارية.

يتوقف أسلوب الترويج في الأسـواق الخارجيـة علـى مجموعـة مـن العناصـر منهـا: فلسفة الـشركة التـسويقية، نـوع وطبيعـة المنـتج ودورة حياتـه، طبيعـة البيئـة القانونيـة والتنافـسية الـسائدة، درجـات تغطيـة الأسـواق. والترويـج يعتـبر الخطـوة التمهيديـة لبقيـة عناصـر المـزيج التسويقي. والترويج بحد ذاته يعتبر بمثابة نقل رسـالة مـن الجهـة المنتجـة المسوقة إلى شـرائح المستهلكين والمـوزعين والـوكلاء في الـسوق المستهدفة تـبين لهـم أهميـة شـراء واسـتخدام الـسلعة (التـشكيلة الـسلعية) المعلـن عنهـا نظـراً لخصائـصها الفريـدة ولتميزهـا وجاذبيتهـا بالنسبة للسلع الأخرى البديلة وملاءمتها من حيث السعر والتشغيل.

وهناك خلاف في وجهات نظر علماء التسويق حول أهداف الترويج فمنهم من يقـول بـأن الهدف من الترويج هـو زيـادة أرقـام المبيعـات والحـصة الـسوقية للشركـة في البلـد المستهدف والـتي يمكـن أن نقيـسها فـور الانتهـاء مـن الحملـة الإعلانيـة مثـل زيـادة نـسبة المبيعـات بعـد الإعلان بواسطة التلفاز عن سلعة معنية خلال فترة وجيزة. أما المدرسة الثانية فترى أن هـدف الترويج هو تحقيق الاتـصال عـن طريـق التعريـف بالمنتجـات وخلـق اتجاهـات إيجابيـة مـن قبـل المستهلكين نحوها، على اعتبـار أن زيـادة حجـم المبيعـات هـي هـدف لكافـة عناصـر المـزيج التسويقي وليس للترويج بمفـرده. والواقـع أن المدرسـتين تكمـلان بعضهما بعضاً واسـتخدام الواحدة دون الأخرى يتوقف على أهداف الحملة الإعلانية.

أمـا المـزيج الترويجـي في الأسـواق الدوليـة فيتكـون مـن : المعـارض والأسـواق الدوليـة والأسـابيع التجاريـة- الزيـارات والبعثـات التجاريـة- العلاقـات العامـة- الإعـلان – البيـع الشخصي – تنشيط المبيعات، النـشر. لمزيـد مـن التفصيل يمكـن العودة إلى كتـاب د.يحـي عيـد في التـسويق الـدولي والمـصدر النـاجح ١٩٩٧ الـذي سـيكون مـن المراجـع الرئيـسية في إعداد هذا الموضوع.

٢- الترويج الدولي والدورة الحياتية للسلعة:

تختلـف أهـداف الترويـج الـدولي بمـا يتماشـى ودورة حيـاة الـسلعة كمـا هـو مـبين في الجدول رقم / ١٠/ الذي يوضح لنا ما يلي:

- يهدف الترويج إلى خلق وتكوين القاعدة المعرفية عن السلعة منذ تقديمها ولغاية فترة نموها في السوق الخارجية.
- في مرحلة النمو يركز الترويج على جعل اتجاهات المستهلك إيجابية بالنسبة للسلعة.
- يستمر التركيز على اتجاهات المستهلك طيلة فترة النضوج ولغاية فترة التشبع والانحدار.

لابد من الإشارة هنا إلى أن الحدود مشتركة ومختلطة بالنسبة لدورة حياة السلعة والتأثير بمستهلكيها عن طريق صيغ جديدة لرسائل وحملات إعلانية بقوالب جديدة جاذبة ومرسخة لأهمية السلعة في نفوس المستهلكين.

وأهداف الترويج تختلف من سوق لآخر نظراً لأن دورة حياة السلعة ليست موحدة في كافة الأسواق، أي أن السلعة تكون في أربعة مراحل مختلفة من دورة حياتها في نفس الوقت لكن في أسواق مختلفة، مما يتطلب وضع أهداف مختلفة للترويج في أسواق متعددة في وقت واحد. كما أن هناك العديد من المنتجات النمطية التي تمر بنفس مرحلة دورة الحياة كالكوكاكولا مثلا.

مرحلة دورة حياة المنتج	ما يركز عليه الترويج	النشاط الترويجي المناسب
التقديم	الوعي والمعرفة	إعلان أخباري- شعارات – وصف المنتج- إعلان يركز على المزايا الفريدة التي يحصل عليها مقتني المنتج.
النمو والنضوج	حب المنتج وتفضيله	الإعلان التنافسي- التركيز على الصورة الذهنية والمكانة وجاذبية المنتج.
التشبع والانحدار	الاقتناع والشراء	عروض نقاط البيع – إعلانات محلات التجزئة- عروض أسعار مخفضة- الاستشهاد برأي مستخدمي المنتج.
خلال جميع المراحل	إلغاء الاختلاف الإدراكي بين الشركة ومستقبلي رسالتها الترويجية.	الإعلان الذي يركز على الصورة الذهنية ـ الاستشهاد برأي مستخدم المنتج

الجدول رقم / ١٠/ أهداف الترويج خلال دورة حياة السلعة / د. يحي عيد، ص ٢١٧

٣- عوامل تحديد استراتيجية الترويج في السوق الدولي:

يمكن للشركات المنتجة- المصدرة الاعتماد على إحدى استراتيجيتي الدفع أو الجذب أو على كليهما معاً، حيث تؤكد استراتيجية الدفع على ضرورة بذل أقصى الجهود من قبل جهة التصدير لإقناع الموزعين في الأسواق الخارجية على التعاقد معها من أجل دفع السلعة إلى منافذ التوزيع التي تتعامل مع المستهلك النهائي. وبهذا تصبح استراتيجية الدفع على الشكل التالي:

المنتج (المصدر) ← المستورد ← العميل(الوكيل) ← منافذ التوزيع ← المستهلك النهائي

أما استراتيجية الجذب فتعتمد على توجيه الرسالة الترويجية الإعلانية إلى المشتري النهائي لتعريفه بالسلعة وخصائصها ومزاياها الفريدة بهدف جذبه نحو منافذ التوزيع لشراء السلعة، ومنافذ التوزيع تتعاقد على شرائها من الوكيل وهذا الأخير يشتريها من المستورد الذي يتعاقد بدوره مع المنتج المصدر لإيصال السلعة إلى الأسواق المستهدفة.

<u>**واختيار هذه الاستراتيجية أو تلك أو كليهما معاً يتوقف على عدة عوامل أهمها:**</u>

- أهداف الشركة: تختلف أهداف الشركة من خلال سياسة الترويج، حيث تقرر الشركة سياسة البيع العرضي والظرفي في أحد الأسواق، بينما تقرر تغطية الحاجة السوقية في بلد من البلدان من منتج معين تقوم بتصنيعه وتسعى إلى تطوير الصورة الذهنية عنه في هذه الأسواق. ولكل هدف استراتيجية خاصة بالتوزيع.
- طبيعة نشاط الشركة: إن المنتجات التي تصنعها الشركة تحدد بشكل كبير طبيعة السياسة الترويجية فيها، فمثلاً ترويج السلع الإلكترونية والحواسيب يحتاج إلى طريقة تقليدية نمطية بينما ترويج العطورات وأدوات الزينة والأزياء يحتاج إلى برامج ترويج خاصة.
- أسلوب التنظيم الذي تعتمده الشركة: تعتمد الشركة المصدرة على سياسة الترويج المركزي لمنتجاتها من خلال الاعتمادات المخصصة والحملة الترويجية والرسالة الإعلانية ووسيلة الإعلان بالتالي تقلل من مصاريف الترويج وتنمط شكله. بينما تعطي صلاحيات للمستوردين والوكلاء والموزعين لاختيار سياسة الترويج المناسبة في السوق المستهدفة بما يتلاءم وسياسات المنافسين والثقافات السائدة شريطة أن يتم التنسيق مع الشركة الأم حول القضايا الأساسية في عملية الترويج.

- القيود القانونية: تضع بعض الدول قيوداً على البرامج والحملات الترويجية لذلك يجب على المسوق الدولي أن يتفهم هذه القيود ويعمل على تجنبها. ومن أهم القيود:
  - الابتعاد عن تقديم معلومات مضللة عن السلعة والخدمات اللاحقة بها.
  - الامتناع عن الترويج للسجائر والمشروبات الروحية التي تمنعها أنظمة بعض الدول.
  - الاعتمادات المحددة المخصصة لأغراض الترويج، حيث تمنع بعض الدول المغالاة في الإنفاق على الإعلان.
  - منع استخدام الإعلان المقارن (الهادف إلى تفضيل سلعة عن سلعة أخرى باسمها التجاري أو العلمي).
  - التقيد باللغة التي تفرضها الدولة المضيفة.
- **توفر وسائل الإعلان:** من الوسائل الإعلانية المعروفة التلفاز والمذياع والصحف والمجلات المتخصصة وشاشات السينما والإنترنيت وغير ذلك. والشركة المصدرة تختار الوسيلة المناسبة وفقاً لبلد السوق المستهدف وثقافة المجتمع السائدة. فمثلاً ليس من الحكمة الإعلان في الصحف والمجلات في بلد تنتشر فيه نسبة الجهل والأمية ولا يهتم بقراءة هذه الوسائل. كما تضع بعض الدول قيوداً على ساعات بث الرسائل الإعلانية. ولذا لابد للمسوق الدولي من الاتصال بوكالات الإعلان المتخصصة التي ترشده على الطريق الأمثل لتنفيذ حملته الترويجية بما يتوافق والأنظمة السائدة والثقافة المتوارثة وسياسات المنافسين الترويجية.
- **استراتيجيات المنافسين:** لابد للمسوق الدولي أن يتعرف على استراتيجيات المنافسين الترويجية وتحديد نقاط القوة والضعف فيها ومن ثم صياغة استراتيجية خاصة به تمكنه من تحقيق أهدافه في زيادة المبيعات والأرباح وتغيير الصورة الذهنية نحو الإيجابية بالنسبة لسلعته وغير ذلك.

٤ - المزيج الترويجي في التسويق الدولي:

❖ يتكون المزيج الترويجي في التسويق الدولي من العناصر الرئيسية التالية:

- المعارض والأسواق الدولية.
- الزيارات الفردية والبعثات التجارية.
- الإعلان الدولي.

- البيع الشخصي.
- تنشيط المبيعات.
- النشر.
- العلاقات العامة.

❖ ❖ **وفيما يلي نقدم شرحاً سريعاً لهذه العناصر.**

الأول- المعارض والأسواق الدولية:

تشارك الشركات المنتجة – المصدرة في المعارض والأسواق الدولية عن طريق تقديم نماذج كثيرة من سلعها ومنتجاتها وخدماتها التي ترغب بتسويقها في الأسواق الخارجية وتحقق التواصل مع الفعاليات التسويقية الأجنبية من مستوردين ووكلاء (عملاء، وسطاء، سماسرة) وموزعين وتعمل على إقامة جسور التعاون معهم. بالإضافة إلى تعريف الجمهور الواسع بمنتجات الشركة على اعتبار أن المشترين يقومون بزيارة المعارض للتعرف على المنتجات الجديدة وخصائصها والمقارنة فيما بينها ودراسة أوضاع الموردين.

١ - الغاية من المشاركة في المعارض والأسواق الدولية:

- الاتصال بالموزعين الحاليين وتطوير العلاقات معهم وإقامة جسور مع موزعين جدد لتغطية مناطق جغرافية جديدة.
- تقديم المنتجات الجديدة والتعريف بها ورصد ردود الأفعال الحالية والمستقبلية حيالها.
- الاطلاع عن قرب على استراتيجيات المنافسين في الإنتاج والتسويق.
- إبرام عقود مع مستوردين وموزعين في السوق الخارجية.
- تعزيز العلاقة مع وسائل الإعلام في السوق الهدف.
- دراسة إمكانية إقامة مشاريع مشتركة أو منح تراخيص جديدة.

٢ - تقسم المعارض الدولية إلى الأشكال التالية :

- المعارض غير التخصصية ذات الصيغة العامة التي تقدم أجنحة خاصة لكل الدول والشركات المسجلة في هذا المعرض الذي يقام عادة مرة كل عام مثل معرض دمشق الدولي.
- المعارض التخصصية وتقتصر على عرض منتجات موحدة أو متقاربة وأحياناً متكاملة مع بعضها كمعرض السيارات، معرض السلاح والطيران، معرض

مواد البناء والتشييد وغير ذلك.

- الأسـابيع التجاريـة الهادفـة إلى تحقيـق الاتـصال مـع المـستهلك النهـائي وتنفيـذ صفقات البيع والتعاقد مع بعض رجال الأعمال حول نشاطات الطرفين. ويتم التركيـز هنـا علـى دراسـة احتياجـات الـسوق مـن الـسلع وتحـضير المنتجـات الجـاهزة لبيعهـا المباشـر والقيـام بـإجراءات الـشحن والتخلـيص الجمركـي. ويـشارك في هـذه الأسـابيع مجموعـة المـصدرين المنتجين لدولـة واحـدة في أحـد الفنادق أو المتاجر الكبيرة في السوق المستهدف.

جـ- محددات المشاركة الناجحة في الأسواق الدولية تتمثل في التالي:

- معرفة الغاية الأساسية من المشاركة في المعرض الخارجي.
- التحديد المسبق لمتطلبات المشاركة في المعرض.
- وضـع آليـة لتحقيـق التواصـل المـستمر مـع المستوردين والمـوزعين والفعاليـات المعنيـة بمنتجات الشركة.
- الاختيار الصحيح للمعرض وشكل المشاركة فيه بما يخدم تحقيق الأهداف بأقل التكاليف.
- تحديد الاعتمادات الخاصة للمشاركة في المعرض والتي تتيح إمكانيـة النفـاذ إلى السوق الخارجي أو توسيع النشاط فيه.
- الإعلان عن اشـتراك الـشركة في المعـرض وتقـديم بعـض المعلومـات الـضرورية عـن الشركة ومنتجاتها وتعاملاتها.
- اختيار الموقع والتصميم المناسب لجناح الـشركة في المعـرض ممـا يمكـن الزائـرين من الوصول إليه بسهولة.
- اسـتخدام أسـلوب العـرض الفـني الجـذاب للمنتجـات في الجنـاح واسـتخدام تقانـات الإنارة والاتصال المناسبة.
- تقـويم نتـائج المـشاركة في المعـرض وأثـر ذلـك علـى أعمـال الـشركة حاضـراً ومستقبلاً.

إن مراعاة هذه الجوانب والإعداد لها بشكل مسبق بصورة جيدة سوف يستبعد كافة أسباب الفشل المحتملة وسيساعد بكل تأكيد على تحقيق الأهداف المرجوة من المشاركة في المعرض الدولي وسيكرس خبرة الشركة نحو الاختيار الأفضل للمعارض الدوليـة الـتي سيتم الاشتراك بها في سنوات قادمة.

الثاني- الزيارات الفردية والبعثات التجارية:

يعتبر هذا العنصر من المزيج الترويجي في الأسواق الدولية من العناصر الرئيسية والمطلوبة وخاصة في مرحلة دخول السلعة إلى هذه الأسواق.

بالنسبة للزيارات الفردية، من أهم المقومات المطلوب توفيرها لإنجاح الزيارات الفردية نذكر ما يلي:

- المعرفة المسبقة بالسوق وأوضاعه والترتيب الكامل والصحيح للزيارة من خلال وضع برنامج عمل محدد زمانياً ومكانياً.
- ترتيب لقاءات مع المستوردين والموزعين وبعض الفعاليات التجارية والتسويقية بشكل متسلسل وتتابعي.
- الإلمام الكامل بمهارات التفاوض مع الغير.
- الحصول على الصلاحيات المطلوبة للتفاوض والتعاقد.
- تحديد الهدف من الزيارة ونوعية وطبيعة الاتصالات والمعلومات التي تساعد على تحقيق هذا الهدف.
- تحديد مواعيد الانتقال إلى السوق المستهدفة ويستحسن أن يتم ذلك بصحبة أحد المستوردين أو الموزعين في البلد المضيف.

بالنسبة للبعثات التجارية فإنها تتكون في العادة من مجموعة أشخاص حكوميين ورجال أعمال ومصرفيين لزيارة أحد البلدين وأسواقه التجارية لمدة قد تصل لأسبوع أو أكثر وتتزامن مع فترة افتتاح المعارض الدولية. وتقوم بتنظيمها بالتنسيق مع الحكومات اتحادات غرف الصناعة والتجارة والزراعة وجمعيات رجال الأعمال في البلدين. وتختلف البعثات التجارية باختلاف الأهداف من تشكيلها وتنفيذها. وأهم أنواع هذه البعثات هي:

- بعثة لدراسة الفرص التسويقية المتاحة في البلد المستهدف وتضم أفراداً لديهم خبرات في دراسة الأسواق الدولية وتقويم أوضاعها وتقديم تقارير عن كيفية النفاذ إلى هذه الأسواق وتعزيز النشاط فيها.
- بعثة لتقصي الحقيقة حول أوضاع وبيان إمكانية التوسع بالإنتاج لأغراض التصدير، على أن يتم التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على سلع المصدرين في السوق المستهدفة، والتحري عن قنوات التوزيع وسياسات التسعير والترويج المناسب اتباعها وبيان الحاجة لإدخال بعض التعديلات على تصاميم السلع من عدمها في

ضوء احتياجات السوق.

- بعثات خاصة بإبرام عقود البيع مع المستوردين والموزعين والتأسيس لعلاقات مستقبلية تزيد من حجم الصادرات إلى هذه الأسواق.
- البعثات الحكومية والتي تطعم أحياناً ببعض فعاليات القطاع الخاص وتهدف لتحديد أطر التعاون والتبادل التجاري والصناعي بين دولتين.

وتحقق البعثات التجارية مزايا متعددة بالقياس مع الزيارات الفردية من حيث أنها تضم مجموعة من الخبراء والمختصين في مجالات متعددة ويتمتعون بمهارات تفاوضية عالية، وتكون لديهم قدرات اكبر على الترويج للمنتجات الوطنية في الأسواق الخارجية واستقطاب أكبر عدد ممكن من المتعاملين.

ويتوقف نجاح البعثات التجارية على طبيعة الأهداف التي ترغب بتحقيقها وعلى كفاءة الوفد المشكلة منه والإعداد الجيد لهذه الزيارة واللقاءات التي تجريها. كما أن لتوقيت الزيارة أهمية خاصة من حيث ملاءمتها لظروف عمل المؤسسات المستهدفة بالزيارة في السوق الهدفية، وتوافق مصالح أعضاء الوفد في البعثة والتقيد بالمواعيد والالتزام بها بدقة.

الثالث – الإعلان الدولي:

يمثل الإعلان " مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى الاتصال والمخاطبة الشفهية أو المرئية لمجموعة مختارة من الأفراد بغرض إخبارهم والتأثير عليهم لشراء سلعة أو خدمة معينة، أو تغيير اتجاهاتهم نحو أفكار وماركات ومؤسسات معينة وذلك نظير أجر مدفوع لجهة إعلانية محددة " [1]. وكما هو مبين من التعريف بأن الإعلان موجه نحو الأشخاص بقصد استقطابهم لشراء سلعة أو لتغيير آرائهم حيال بعض السلع والخدمات بعد التعريف بالخصائص والميزات للسلعة والأفكار المطروحة، ويعتبر الإعلان أحد أهم محددات المزيج الترويجي الذي لابد من اتخاذ القرارات المناسبة بشأنه من حيث التوقيت والمكان ومضمون الرسالة ووسيلة الإعلان وغير ذلك. بينما يرى البعض الآخر أن الإعلان هو الجهود غير الشخصية التي يدفع عنها مقابلاً لعرض الأفكار والسلع والخدمات وترويجها بواسطة شخص أو وكالة معينة. وقد يكون الإعلان دون مقابل حينما تقوم الشركة بتنفيذ كافة مراحله. والدليل على أهمية الإعلان هو مقدار ما تنفقه الدول على هذا الغرض، حيث

---

(١) د. محمد شهيب، د. أحمد عبد اللطيف الاتصالات التسويقية وترويج المبيعات، القاهرة، ١٩٩٤، ص ١٢٥.

أنفقت الولايات المتحدة الأمريكية على الإعلان المقروء والمذاع والمتلفز حوالي / ٧٠/ ألف مليون دولار، وصرفت اليابان حوالي / ٢٠/ ألف مليون دولار عام ١٩٨٧، ونعتقد أن هذا الرقم قد تضاعف في الوقت الحاضر. لذلك تبحث الشركات الدولية عن إيجاد الاستراتيجية المثلى للإعلان الدولي، بمعنى هل ستقوم الإدارة المركزية في الشركة الأم بتنفيذ برامج وحملات الإعلان أم أنها يمكن أن تفوض الفروع المستقلة الخارجية وأقسامها المختلفة والوكالات الإعلانية المتخصصة بممارسة هذا النشاط الهام والمؤثر على حركة الإنتاج والمبيعات بالنسبة للشركة وفروعها الخارجية.

وهناك أسئلة كثيرة تطرح في هذا المجال مثل: الاعتماد على وكالات إعلان محلية أم دولية، صياغة الرسالة الإعلانية بشكل نمطي موحد أم بعدة أشكال ؟ ويوجد اتجاهان بالنسبة لوضع استراتيجية الإعلان في الأسواق الدولية وهما:

المدرسة الأولى: ترى ضرورة وضع استراتيجية إعلان مستقلة لكل دولة على حدة على اعتبار أن كل دولة تمثل سوقاً أو أكثر له خصائصه التي تميزه عن بقية الأسواق الخارجية. ومن ميزات هذه الاستراتيجية أنها تقوم بإيصال الرسالة الإعلانية بما يتماشى والثقافة السائدة لدى شرائح المستهلكين في السوق المستهدفة وتعزز ولاءهم لهذه السلعة التي يعتبرون أنها أنتجت لتلبية احتياجاتهم هم دون سواهم. وبالتالي يمكن أن تزداد المبيعات على السلع في هذه السوق. لكن يؤخذ على هذه الاستراتيجية أنها مرتفعة التكلفة لأنها تتعامل مع وكالات إعلان ونصوص ووسائل ومضامين إعلانية مختلفة، وقد يتعذر في بعض الدول المستوردة وجود وكالة إعلان على مستوي دولي تلبي متطلبات الشركة المصدرة.

المدرسة الثانية : ترى ضرورة وضع استراتيجية نمطية موحدة وعامة للإعلان في كافة الأسواق المستهدفة معتبرة أن العالم كله يشكل سوقاً واحداً دون النظر للفروقات في الثقافات المختلفة بين الشعوب. من أهم مزايا هذه الاستراتيجية النمطية أنها نسبياً قليلة التكاليف وتلبي متطلبات شرائح واسعة على المستوى الدولي في استعمال سلع موحدة أو متجانسة، وما يؤخذ على هذه الاستراتيجية عدم مراعاتها للفوارق الثقافية والأنماط الاستهلاكية واللغوية وغيرها والتي يمتاز بها شعب عن آخر. مع العلم أن التجربة العالمية أثبتت نجاح هذه الاستراتيجية في الإعلان الدولي الموحد بالنسبة للعديد من المنتجات كالوجبات السريعة والمياه الغازية. ومن المفيد الإشارة هنا إلى التحول نحو عالمية (تدويل) الإعلان على اعتبار أنه يتم تلاقح وتجانس في الثقافات من خلال استخدام تقانات

المعلومات والاتصالات هذا من جهة، ومن جهة ثانية هناك مجموعات بشرية كثيرة تعيش في دول مختلفة لكن ثقافاتها وأنماطها الاستهلاكية شبه موحدة (الدول العربية، والدول الأوروبية، دول أمريكيا الجنوبية)، كما أن هناك الكثير من السلع وعددها يتزايد تستخدم في كافة أرجاء المعمورة كالملابس والساعات والعطور والأحذية وسلع الموضة وغيرها، مما يقتضي توحيد وتنميط الإعلان الدولي مع مراعاة توفير درجات معينة من التعديلات على المنتجات بما يتوافق وأذواق كل الأسواق في سياق توحيد استراتيجية الترويج والإعلان التي تتطلب في بعض الحالات إدخال بعض التعديلات على بنية الإعلان للمواءمة مع مختلف الثقافات وهذا ما يدعى بتنميط الإعلان الدولي مع قليل من المرونة لمراعاة اختلافات الثقافات أيضاً التي تأخذها بالحسبان الفروع والأقسام الخارجية.

أما بالنسبة للماركات العالمية الشهيرة فتوضع وتصمم لها نفس الرسالة الإعلانية ونفس الوسيلة على المستوي العالمي مثال شركة نستلة ونيسكافه وكوكاكولا وكريستيان ديور وسان لوران وغيرها التي يكون لها نفس الاسم والتصميم واستراتيجية الإنتاج والتوزيع والترويج عالمياً.

ترتبط قرارات إعداد البرنامج الخاص بالإعلان الدولي بالخطوات التالية:

أ - تحديد الهدف من الإعلان ويتم وضعه بموافقة الشركة الأم بالتكيف مع مرحلة دورة حياة السلعة في كل سوق.

ب - إعداد رسالة الإعلان بالتنسيق بين الشركة المصدرة والوكالة الإعلانية بما يعكس الهدف الحقيقي من الإعلان. وتوضع عادة عدة تصاميم للرسالة الإعلانية يتم عرضها على مجموعة من المستهلكين ليتم اختيار أفضلها في ضوء آرائهم عنها.

ج - اختيار وسيلة الإعلان، حيث تلجأ الشركات المصدرة إلى الدوريات والمجلات العالمية المتخصصة، ومحطات الإذاعة والتلفزيون الفضائية الدولية التي يسمعها ويشاهدها ملايين المشاهدين في وقت واحد. مثل مونت كارلو ومحطات CNN ونايل سات وغيرها. وتساعد وسائل الإعلان الدولية في إمكانية الاعتماد على استخدام الإعلان النمطي الموحد في الترويج للعديد من السلع المنتشرة الاستعمال عالميا. ويتم اختيار الوسيلة الإعلانية في إطار معايير المنفعة الاقتصادية الحالية والمستقبلية التي تحققها الشركة وفي ضوء الاعتمادات المخصصة لهذا الغرض.

د - تحديد مواعيد بث الإعلان ومعدل تكرارها : يتابع مسؤول الإعلان تحديد

مواعيد البث الإذاعي والتلفزيوني وفق برنامج محدد بموجب الاتفاق، وكذلك الأمر بالنسبة للصحف والمجلات والدوريات المتخصصة. ويتم اختيار وقت البث الذي يمكن أكبر شريحة من المشاهدين من رؤية الإعلان مع تحديد معدلات تكرار البث والنشر ما بين فترة وأخرى.

هـ. تخطيط اعتمادات الإعلان: يتم سنوياً تخصيص اعتمادات مالية لأغراض تنفيذ الحملات الإعلانية لصالح الأسواق الخارجية وتختلف هذه التكاليف من شركة لأخرى ومن مرحلة لأخرى وحسب الدولة التي تنفذ فيها وطبيعة المادة التي سيعلن عنها. وفي العادة تخصص مبالغ أكبر للإعلان عند دخول الشركة لسوق جديدة وعند طرح منتج جديد في هذه السوق، وتتعاون الشركة المصدرة والمستورد والموزعون في تقاسم تكاليف الحملات الإعلانية بالاعتماد على بعض وكالات الإعلان الدولية في تصميم وتنفيذ هذه الحملات. وتعتمد الشركات المصدرة على أحد الأساليب التالية في تقدير المخصصات الإعلانية وتقويم نتائجها:

- على أساس مخصصات السنوات السابقة أو كنسبة من المبيعات.
- على أساس الاعتمادات التي يخصصها المنافسون.
- على أساس الأهداف المنوي تحقيقها.

ولكل طريقة من هذه الطرق مزاياها وعيوبها لكننا نميل إلى اتباع الطريقة التي يفترضها الموقف التنافسي في إطار حجم الأعمال السنوي وبما يتفق مع أهداف الشركة من خلال حملاتها الإعلانية على أن يكون هناك بعض المرونة الكافية لإدخال بعض التعديلات على الهيكل المالي لزوم الإعلان الدولي.

- تقويم كفاءة الحملة الإعلانية في ضوء الأهداف المرسومة، لكن هذه المهمة صعبة نظراً لعدم وجود مقاييس معيارية يتم في ضوئها الحكم على مدى كفاءة الحملة الإعلانية. ويتحدد اختيار الطريقة المناسبة لقياس فعالية الإعلان على أساس الهدف وفقاً للآتي:

- إذا كانت الغاية زيادة المبيعات بعد الإعلان بإحدى أو كل الوسائل الإعلانية المتاحة فإن الحكم على ذلك يعد سهلاً في ضوء الطلبيات الإضافية التي تعقب بث الإعلان بفترة قصيرة.
- إذا كان الهدف من الإعلان هو تفعيل النظرة الإيجابية عن الشركة في السوق الخارجية فإن ذلك يتم عن طريق إجراء استقصاء في أوساط المستهلكين لمعرفة

توجهاتهم حول الشركة ومنتجاتها وأساليبها التسويقية. ويمكن أن يترافق ذلك مع إجراء تجربة تبين ردود أفعال المستهلكين عن الشركة بعد الحملة الإعلانية ثم يتم المقارنة بين نتائج الاستقصاء والاختبار للحكم على مدى فعالية الإعلان.

- في حال كان الهدف من الإعلان زيادة الحصة السوقية للشركة يصبح الحكم صعباً لأن هناك عوامل كثيرة غير الإعلان تؤثر في زيادة حصة الشركة السوقية مثل طبيعة المنتج وسياسات التسعير والتوزيع وبقية عناصر المزيج الترويجي وخدمات البيع وما بعده وتقديم التسهيلات الائتمانية، لذلك يستحسن هنا اعتماد طريقة البحوث التجريبية لتحليل أثار ونتائج الإعلان.

تنظيم نشاط الإعلان الدولي:

تعتمد الشركات الدولية عادة على اختيار كل أو بعض الخيارات التنظيمية التالية:

أ- التنظيم المركزي الذي يعتمد في تخطيط الحملات الإعلانية وتنفيذها على الإدارة المركزية للشركة الأم. ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون حجم النشاط الدولي غير كبير، وفي حال تعامل الشركة الأم مع وكالة دولية واحدة لها فروع منتشرة في الأسواق الهدفية لهذه الشركة، عند اعتماد رسائل إعلانية نمطية، وفي حال تقارب ظروف وشروط الأسواق المحلية مع الأسواق المستهدفة. يعاب على هذا الأسلوب عدم قدرة الإدارة المركزية في البلد الأم على فهم خصوصية الأسواق المستهدفة، الحاجة الدائمة للاتصال والتشاور فيما بين المركز والفروع الخارجية ونزع روح المبادرة من العاملين في النشاط الترويجي في الفروع وعدم الاستفادة من خبرات المستوردين والموزعين في هذا المجال.

ب-التنظيم اللامركزي القائم على أساس تفويض سلطة اتخاذ القرار بشأن تخطيط وتصميم وتنفيذ الحملات الإعلانية لإدارات الفروع في الأسواق المستهدفة. وتعتمد الشركات الدولية على هذا الأسلوب عندما يكون حجم الأعمال الدولية كبيراً وتوجد كفاءات تسويقية وترويجية قادرة على القيام بهذه المهمة بنجاح وكفاءة، إضافة إلى ضرورة مراعاة خصوصية الأسواق الخارجية وثقافة المستهلكين فيها، الاستفادة من خبرات المستوردين والموزعين الخارجيين.

جـ- التنظيم المختلط ويقوم في ظل هذا التنظيم كل من الشركة الأم والفرع الخارجي بتقسيم المهام الخاصة بالإعلان الدولي، حيث مسؤول قسم الترويج في الإدارة

المركزية: يرسم السياسة العامة للإعلان الدولي، اختيار التصميم النهائي للإعلان، القيام بالأعمال الابتكارية الخاصة بتخطيط وتصميم وتنفيذ الحملة الإعلانية.

أما فرع الشركة في الخارج فهو مسؤول عن اختيار وسيلة النشر وإدخال التعديلات الملائمة على الرسالة الإعلانية لتتلاءم مع أذواق المستهلكين في السوق المستهدف.

د- الإعلان التعاوني فيما بين الشركة المصدرة والمصدرين والموزعين الذين يتقاسمون نفقات وتكاليف الحملات الإعلانية المشتركة.

الرابع – البيع الشخصي :

يقوم رجال البيع الخارجيين بمهمة الاتصال مع الموزعين والوكلاء والوسطاء والمستوردين المتعاملين مع الشركة في الأسواق الخارجية بهدف نقل كافة المعلومات عن المنتجات وخصائصها وسياسة الشركة وثقافتها بهدف استقطاب هؤلاء المتعاملين لشراء سلع الشركة وخدماتها المختلفة. ويعتبر البيع الشخصي شكلاً من أشكال المزيج الترويجي الهام لإقناع مستوردين جدد بالتعامل مع الشركة. كما أن المستوردين والوكلاء بدورهم يقومون بنفس الدور مع تجار الجملة والتجزئة والمتاجر الكبيرة والمتوسطة. وفي حال وجود فرع خارجي للشركة فإن رجال البيع الشخصي في السوق الخارجية يقومون بنفس دور رجال البيع في الأسواق المحلية. والشركات الدولية تعتمد على أسلوب البيع الشخصي أكثر من اعتمادها على أسلوب الإعلان وتنفق على هذا الهدف أكثر مما تنفق على الإعلان بكثير. وتستخدم طريقة البيع الشخصي في الحالات التي توجد بها قيود على الإعلان أو تكون فيها نسبة الأمية مرتفعة في صفوف المستهلكين وفي حالات عدم كفاية وسائل الإعلان أو عجزها عن القيام بالنشاط الإعلامي بشكل فعال.

١- أنواع رجال البيع في السوق الخارجية:

تستخدم الشركات الدولية نوعيات متعددة من رجال البيع في أسواقها الخارجية ومنها :

أ - الموفدون للعمل في السوق الخارجية : وهم عبارة عن شريحة من رجال البيع التابعين للشركة في الوطن الأم يتم إيفادهم إلى الأسواق الخارجية المستهدفة نظراً لإلمامهم بالشركة وسياستها وبطبيعة منتجاتها مما يترك أثراً طيباً لدى العملاء والمستهلكين الأجانب. لكن يواجه الموفدون من رجال البيع بعض الصعوبات الخاصة بالتكيف مع الظروف الجديدة، إضافة إلى ارتفاع تكاليف تشغيلهم.

ب - رجال البيع من الدولة المضيفة الذين يجيدون معرفة الأوضاع الثقافية والاقتصادية

للمستهلكين في السوق الهدف، ويجنب هؤلاء الباعة الشركة قيود تشغيل الأجانب التي تفرضها بعض الدول إضافة إلى انخفاض أجور رجال البيع بالقياس مع الوافدين الخارجيين الذين يحتاجون لدورة مكثفة للتعريف بالشركة ومنتجاتها. وتزايد الاهتمام بتشغيل رجال البيع من الدول المضيفة أكثر من الاعتماد على رجال البيع الوافدين.

ج- رجل البيع الدولي وهو ذلك الرجل الذي يعمل خارج حدود بلاده لحساب شركة يكون مركزها الرئيسي في دولة أخرى ويمارس نشاطه في العادة في مجموعة دول متقاربة ومتجانسة أحياناً كأن تعين الشركات الأوروبية بعض رجال البيع العرب لتسويق منتجاتها في الأسواق العربية.

٢- إدارة القوى البيعية:

تمارس هذه الإدارة النشاطات الخاصة باختبار وتعيين وتأهيل وتدريب رجال البيع والإشراف على كافة النشاطات المرتبطة بهم أثناء وقبل إيفادهم للعمل في الأسواق الخارجية.

أ- اختيار رجال البيع وتعيينهم : الذي يتوقف على جملة من الخصائص منها : القدرة على التكيف مع الظروف في الأسواق الخارجية، الإلمام بلغة البلد المضيف، توفر قدرات ومهارات تفاوضية تمكنه من تنشيط عمليات البيع، القدرة على المبادرة وتحمل المسؤولية واتخاذ القرار المناسب في الزمن المناسب، الاستعداد للعمل في ظروف الأسواق الخارجية وتحمل مشقة الاغتراب، الإلمام التام بكافة الخصائص والصفات الفنية للسلع موضوع التعامل. ويتوجب على الشركة أن تدقق جيداً في عملية اختيار وتعيين رجال البيع للأسواق الخارجية لأن على نشاطهم يتوقف نجاح الشركة في النفاذ إلى هذه الأسواق وزيادة المبيعات، كما أن إعادة تعيين رجال بيع جدد يحتاج إلى تكلفة ووقت إضافيين. لذا لابد من إجراء تقويم أولي لرجال البيع المرشحين للعمل في الأسواق الخارجية عن طريق إجراء مقابلات معهم للتعرف على شخصياتهم ومهاراتهم وكفاءاتهم وربما اختبارهم في بعض المواقف المماثلة لحالة السوق الخارجية ومن ثم اختيار الأفضل بينهم.

ب- تدريب رجال البيع للأسواق الخارجية: يتم إعداد برامج تدريبية متعددة للمتدربين من رجال البيع تتوافق ومستويات واحتياجات كل منهم. فرجال البيع المعينون حديثاً يجب اطلاعهم على الشركة وتاريخها وأهدافها وثقافتها ومنتجاتها إضافة إلى التعريف بالبيئة الخارجية وأوضاعها وكيفية التعامل معها شريطة الإلمام بلغة المستهلكين في

السوق الخارجية. وإذا كان رجل البيع من مواطني البلد المضيف لابد من تدريبه للتعرف على ثقافة الشركة ومنتجاتها ومستورديها وعملائها. والتدريب عادة يتم في الشركة نفسها أوفي فروعها الخارجية أو لدى أحد المراكز المتخصصة لهذا الغرض. ويتوقف اختيار مقر التدريب على توفر المدربين الأكفاء والوسائل التدريبية المساعدة وبرامج التدريب المناسبة وتكلفة التدريب الداخلي أو الخارجي لكن درجت العادة أن تقوم الشركة بإجراء دورات تدريبية مكثفة لرجال البيع الخارجيين التابعين لها في دولة واحدة لإطلاعهم على المستجدات في عالم البيع والإنتاج والتسويق ومن أجل الحفاظ على اقتصاديات التدريب وقد تقوم الشركة الأم بإيفاد المدربين الأكفاء لتدريب رجال بيعها في الأسواق الخارجية على بعض المهارات الجديدة.

ج- تحفيز رجال البيع الخارجيين : تتحمل في العادة الشركة تكاليف ونفقات إيفاد رجال البيع من أجور نقل وبطاقات سفر وتكاليف إقامة ومعيشة إضافة إلى التكاليف الخاصة بإقامة الحفلات والاستقبالات وتقديم الهدايا للمتعاملين مع الشركة وفي حال كون رجل البيع من الدولة المضيفة فتدفع له الأجور والتعويضات والحوافز التي تتناسب ومستويات الأجور السائدة في هذا البلد مضافاً إليها الحوافز المجزية التي لا تقل عما يدفعه المنافسون لرجال البيع لديهم. وقد تدفع لهم حوافز على شكل عمولات إضافية لقاء تعاقداتهم الجديدة. كما يحفز رجال البيع عن طريق إلحاقهم بدورات تدريبية خارجية مرتبطة ببعض البرامج السياحية المهمة برفقة الأسرة والأولاد.

د- الإشراف على رجال البيع الخارجيين: إن الإشراف على رجال البيع وتقويم أدائهم يتم من خلال تميز هؤلاء على النفاذ إلى مناطق بيعيه جديدة وإلى تجاوز حدود المنافسة، إبرام عقود إضافية مع الموزعين والمستهلكين والمتاجر تساهم في زيادة حجم المبيعات. كما وتقارن الشركات مستوى أداء رجال البيع في مختلف الفروع الخارجية التابعة للشركة ذات الطبيعة المتشابهة كالأسواق العربية أو الأوروبية مثلاً من حيث نسبة المبيعات إلى رجل البيع، وقيمة المبيعات بالمقارنة مع تكلفة تشغيل رجال البيع.

الخامس – تنشيط المبيعات:

تهدف عملية تنشيط المبيعات إلى اتخاذ بعض التدابير المؤدية إلى تشجيع المستهلكين والموزعين والمستوردين على الإقبال لشراء سلع وخدمات الشركة في الأسواق الخارجية، وذلك من خلال تقديم نماذج وعينات مجانية للمتعاملين واستخدام كوبونات تخفيض

السعر على السلع وإجراء المسابقات وتقديم الهدايا لمن يشتري سلع الشركة. وفي العادة تستخدم هذه الأساليب عند افتتاح الشركة ودخولها للسوق لأول مرة أو عند تقديم منتج جديد لم يسبق أن عرض في السوق المستهدفة، وكذلك الأمر في حالة المنافسة الشديدة. لا يوجد قواعد ثابتة تحكم عملية تنشيط المبيعات حيث تعتمد على التجديد والابتكار والأفكار التي يطرحها وينفذها المسوقون وفق طبيعة الأسواق التي يتعاملون فيها.

إذن توجه طرق تنشيط المبيعات نحو المستوردين وتجار الجملة والتجزئة والموزعين وإلى المستهلكين النهائيين لحثهم على شراء منتج جديد أو تخزينه وخاصة تلك السلع التي يصعب وصولها إلى المستهلكين عن طريق الإعلان.

تضع بعض الدول محددات على استخدام طرق تنشيط المبيعات منها : عدم اشتراط الشراء للاشتراك في المسابقات- ارتباط الهدايا المقدمة بالمنتج – عدم المبالغة في قيمة الهدايا المقدمة – خضوع نظام المسابقات لبعض الضرائب في حال حصول الفائز على جوائز مالية- الحصول على موافقة السلطات المختصة على عمليات التخفيض السعري وتوقيت التخفيض. وهذه القيود يجب أن تلتزم بها الشركات الدولية مع مراعاة ثقافة وطبيعة كل شعب وسوق.

السادس – النشر :

النشر هو عبارة عن عملية تقديم غير شخصي للسلعة أو الخدمة التابعة لإحدى الشركات في الأسواق الخارجية بدون أي مقابل مادي بينما يتم تنفيذ الإعلان مقابل مادي وهذا هو وجه الفرق بين النشر والإعلان. ويعتمد النشر من عدمه على مدى قناعة الأجهزة والوسائل الإعلامية بالشركة وإدارتها ومنتجاتها وأساليبها التسويقية. وفي حال تكوين صورة ذهنية إيجابية لدى كل أو بعض هذه الوسائل فإن معدي البرامج والصحفيين يقدمون ريبورتاجات مصورة ورقمية عن الشركة ومنتجاتها وفوائدها الاستهلاكية وعن الطريقة الأخلاقية والوطنية التي تتعامل الشركة بموجبها مع شرائح المستهلكين المختلفة والخدمات المتعددة التي تقدمها لهم. وهذا الأمر يكون ذا قوة تأثيرية على المستهلكين تدفعهم لشراء منتجات الشركة لأن النشر يصدر عن جهة محايدة ذات مصداقية كبيرة.

السابع – العلاقات العامة :

العلاقات العامة هي حصيلة الجهود الكبيرة التي تبذلها مختلف إدارات الشركة وخاصة التسويقية منها لتكوين علاقات طيبة وصادقة مع الفعاليات الاستهلاكية والتجارية والمالية والمنظمات الحكومية وغير الحكومية في السوق الهدفية، عبر إقامة

جسور الثقة وتحقيق المنفعة المتبادلة، مما يحسن كثيراً من الصورة الذهنية للشركة لدى أكبر قطاعات المجتمع المستهدف مما يساعد على إقناع المستوردين والموزعين والوكلاء بالتعامل مع منتجات الشركة وخدماتها وهذا يعزز أيضاً قدرتها التنافسية في السوق.

انطلاقاً من أهمية العلاقات العامة فلا بد للشركة من إعداد برنامج لتوطيد العلاقات مع الفعاليات الاقتصادية والاجتماعية في الدولة المضيفة مثل : إقامة مشاريع تحافظ على البيئة، المساهمة في بناء المستشفيات وتمويل المدارس والجامعات، تقديم المساعدات لجمعيات اليتامى والعجزة وبناء المساجد، سحب المنتجات الفاسدة من الأسواق مباشرة، تقديم بعض المنح الدراسية للمتفوقين من الطلاب وغير ذلك. هذه البرامج يجب أن تتصف بالديمومة والاستمرارية مما يحقق لها المزيد من التقديم والنجاح في السوق المستهدف لأنها تتحول بصورة تدريجية إلى خلية من خلايا المجتمع الاقتصادية – الاجتماعية وسيكون لذلك دلالات إيجابية أكثر بكثير من بقية عناصر المزيج الترويجي.

خامسا بحوث التسويق الدولي : International Marketing Research

١- أهمية البحث التسويقي الدولي:

إن عملية اتخاذ القرارات الإدارية هي في الحقيقة جوهر النشاط الإداري بالكامل، ولكي يكون القرار الإداري صحيحاً وسليماً لابد أن يعتمد على قاعدة معرفية كبيرة وعلى بيانات ومعلومات دقيقة حول موضوع الاهتمام. ومن أجل الوصول إلى قاعدة بيانات ومعلومات عن الظواهر المدروسة وعن التغيرات والتطورات الحالية والمرتقبة في الأسواق الخارجية المستهدفة لابد من القيام بإجراء دراسات وبحوث تسويقية معمقه تمكن صاحب القرار من الاستفادة والاعتماد عليها في اختيار بديل واحد من البدائل الكثيرة المطروحة التي تمكن الشركة الدولية من ممارسة نشاطها في إطار من الشفافية والوضوح في الأسواق الخارجية تأسيساً على مخرجات البحوث والدراسات التسويقية.

والبحث التسويقي يتم تنفيذه بحكم الاستمرار بالنسبة للشركات التي تمارس أعمالها في الأسواق الدولية، ولتلك الشركات التي ترغب في التوسع عن طريق إيجاد أسواق جديدة، أو بالنسبة للشركات التي تحاول النفاذ إلى أحد الأسواق لأول مرة. والبحث التسويقي لكل فرع من هذه الشركات له شروطه وقيوده ومحدداته وثوابته ومتغيراته التي لابد من مراعاتها عند تصميم خطوات البحث.

والشركة الدولية في ضوء نتائج البحوث والدراسات التسويقية تستطيع تحديد موقعها على خارطة السوق الدولي من حيث الإمكانات الإنتاجية والمالية والبشرية والقدرات والمهارات التسويقية ومن حيث مستوى التقانات المستخدمة في العمليات الرئيسية والخدمية. وبناء على ذلك تستطيع أن تدرس إمكانية النجاح التسويقي في هذه السوق الخارجية أو تلك. والبحث التسويقي من وجهة نظرنا يعتبر إحدى أهم الوظائف التسويقية الهادفة إلى تحسين الموقف التسويقي الحالي والمرتقب بالنسبة للشركة في الأسواق الخارجية المستهدفة من خلال توفير أفضل البدائل المتاحة بواسطة جمع البيانات وتحليلها ووضع الحلول التنفيذية المناسبة ومتابعة تطبيقها على أرض الواقع. والبحث التسويقي من خلال هذا التقديم يعني:

- اعتبار البحث التسويقي وظيفة رئيسة من وظائف التسويق إلى جانب المنتج والتوزيع والتسعير والترويج لأنه في ضوء نتائج البحث التسويقي تتحدد السياسات والاستراتيجيات الأخرى للشركة في السوق الدولي.
- اهتمام البحث التسويقي بتحسين موقف الشركة الحالي والمستقبلي وبمعالجة كافة الظواهر التسويقية والمشكلات التي تواجه الشركة في هذا الميدان، والعمل على تعزيز نقاط القوة والحفاظ عليها.
- مخرجات البحث التسويقي توفر أفضل البدائل لاختيار القرار التسويقي المناسب للشركة في الأسواق الخارجية.
- استمرارية إجراء البحوث التسويقية وتحليل الأوضاع والمشكلات ومتابعة التنفيذ ومعالجة الأخطاء والانحرافات عند حصولها في الوقت المناسب.
- تساعد نتائج البحث التسويقي الشركة في تهيئة أوضاعها وإعداد موظفيها للتكيف مع الظروف الجديدة والثقافة المختلفة والتغيرات المحتملة في السوق الخارجي.

٢- تنظيم تنفيذ البحث التسويقي الدولي:

إن تنظيم جهاز البحث التسويقي وتنفيذ برامجه يتوقف على طبيعة الشركة وحجم أعمالها وإمكاناتها البشرية والمادية، وعلى مدى توفر العناصر البشرية المؤهلة تأهيلاً عالياً للقيام بمهام البحث العلمي المعقدة والمتشعبة على امتداد الأسواق التي يطالها البحث التسويقي وانتشارها واختلاف بيئاتها. لذلك فإن الشركات الدولية إما أن تقوم بتنفيذ البحوث التسويقية للأسواق الخارجية اعتماداً على أجهزتها الخاصة وإمكاناتها الذاتية وأما أن تلجأ إلى أحد مراكز أو معاهد البحوث المتخصصة في البلد المستهدف لتنفيذ بعض

البرامج والدراسات البحثية لصالحها في كل أو بعض أجزاء السوق المستهدف. وتختار الشركة المصدرة أحد البديلين في ضوء إمكاناتها وأوضاعها المادية والبشرية انطلاقاً من الأهداف التي تسعي لتحقيقها من خلال البحث التسويقي، فقد تعتمد على إمكاناتها في بعض الدراسات وتلجأ إلى مراكز خارجية متخصصة في حالات أخرى. ولكل طريقة مزاياها وعيوبها فجهاز البحث الخاص بالشركة يصعب عليه الحصول على البيانات الدقيقة عن أوضاع السوق الخارجية وقد يفسرها بطريقة خاطئة نظراً للاختلاف اللغوي والثقافي- الاجتماعي لكن التكاليف البحثية هنا قد تكون متدنية نسبياً.

أما مركز البحوث الخارجي المتخصص فعملية الحصول بالنسبة له على البيانات والمعلومات من مصادرها سهلة، لكن معرفته بأهداف الشركة ورسالتها وأهدافها تكون محدودة، إضافة إلى أن الشركة صاحبة الدراسة غير قادرة على التحكم والسيطرة على مجريات البحث. ناهيك عن التكلفة المرتفعة عادة لإجراء هذا النوع من البحوث لدى بيوت الخبرة الدولية. لذلك من المستحسن أن تقوم الشركة المسوقة بإعداد هيكلية البحث التي يمكن تنفيذها عن طريق أحد الأطراف في السوق المستهدف. والشركة في العادة تلجأ لمصادر المعلومات الداخلية والخارجية التي تمكنها من التعرف الأولي على الأسواق الخارجية واحتياجاتها وبيئاتها الاقتصادية والقانونية والثقافية (انظر مصادر المعلومات التسويقية في هذا الفصل).

٣- هيكل الدراسات والبحوث التسويقية لأغراض التصدير:

يتكون هيكل الدراسات والبحث التسويقي من الجوانب الآتية :

دخول السوق المستهدفة

وهذا الأمر يتطلب التعرف على طبيعة المشكلات التي تواجه الشركة حين دخولها لأحد الأسواق الخارجية ومنها :

- القيود الجمركية التي تضعها بعض الدول كفرض رسوم نسبية على صادرات الشركة إلى أسواقها بالقياس مع النسب الأقل المفروضة على شركات أخرى مما يقلل من فرص المنافسة أمام المنتجات المحلية والشركات المنافسة الأخرى في السوق الهدفية. وتختلف نسبة الرسوم المفروضة على السلع المستوردة من دولة لأخرى مع العلم أن الاتجاه السائد الآن هو الميل نحو تخفيض هذه الرسوم عن طريق الإلغاء التدريجي لها نهائياً في إطار سياسات تحرير التجارة العالمية، لحين

حصول ذلك فإن بعض الشركات تلجأ إلى استخدام المناطق الحرة كموقع للإنتاج والتصدير والمعفاة نهائياً من الرسوم الجمركية.

- الرسوم المختلفة التي تفرضها بعض الدول كضريبة القيمة المضافة والضريبة على المبيعات التي تعتبر عبئاً على التكلفة يتحملها المصدر.
- أنظمة الاستيراد السائدة: حيث لا يوجد قيود نهائياً على الاستيراد في بعض الدول، بينما في الأخرى توجد قيود على بعض السلع دون الأخرى لأغراض حمائية، أو عن طريق فرض نظام الحصص واستخراج تصاريح بالاستيراد والتصدير تحتاج إلى إجراءات طويلة مع تحصيل نسبة مئوية من قيمة المستوردات كضريبة، والطلب إلى المستوردين بفتح اعتمادات مستنديه لدى أحد المصارف المأذونة بشكل مسبق دون دفع أية فوائد لقاء ذلك. وهذه القيود في طريقها إلى الزوال بفعل التطورات التجارية العالمية الأخيرة.
- الالتزام بالمواصفات والمقاييس الدولية للسلع: تهتم جمعيات حماية المستهلكين والمنظمات غير الحكومية والحكومية بضرورة تطابق مواصفات السلع المستوردة مع المواصفات العالمية القياسية من حيث الجودة وصلاحية المادة ومكوناتها التركيبية ومدى فعاليتها وآثارها الجانبية كما هو الحال بالنسبة للأدوية والعقاقير الطبية، وكذلك الحال بالنسبة للسلع الغذائية التي تجري عليها الدولة المستوردة اختبارات لبيان مطابقتها للمواصفات المطلوبة عالمياً وتأكيد خلوها من المواد الكيماوية والمشعة الضارة بالصحة. لهذا يجب على المصدر أن يلتزم بتعليمات التبيين التامة عن السلعة وأن يتقدم بالبيانات والشهادات التي تؤكد انسجام سلعه مع المواصفات القياسية المطبقة في بلد الاستيراد. وتقوم بهذا النشاط في سورية وزارات الصحة والزراعة، التموين والتجارة الداخلية، مديرية الجمارك وغيرها، للتأكد من تطابق مواصفات السلع المستوردة مع المواصفات القياسية السورية وفي حال اكتشاف عدم التطابق تعاد البضاعة إلى بلد المنشأ أو إلى بلد آخر.
- توفر البيانات حول نقل السلعة وتخزينها من بلد التصدير إلى بلد الاستيراد وتكاليف هذه الإجراءات مع الأخذ بالحسبان مسألة التعبئة والتغليف الواقية والحافظة للسلع المستوردة. وهذه المعلومات مهمة للباحث التسويقي لتقدير تكلفة عملية التصدير.

- المزايا التفضيلية التي تحصل عليها الشركات من خلال الاتفاقيات الموقعة بين الدول سواء بشكل ثنائي أم بشكل جماعي (دول مجلس التعاون الخليجي، سوريا ولبنان، ودول الاتحاد الأوروبي) والتي تقود إلى إلغاء نظام الحصص والضرائب والرسوم الجمركية أو تخفيضها بصورة تدريجية، والإعفاء من تراخيص الاستيراد والتصدير وغيرها. كل ذلك يعزز الموقف التنافسي للشركة في السوق المستهدفة نظراً لانخفاض تكلفة التصدير لديها بالقياس مع شركات لم توقع دولها هذا النوع من الاتفاقيات مع بلد الاستيراد.

تقويم السوق الخارجي

تحتاج الشركات المصدرة لتقدير الطلب الحالي والمتوقع في السوق المستهدفة عادة خلال عام، لكن تقدير الطلب يجب أن ينبع من الاحتياجات الحقيقية للسوق بالنسبة لمادة معينة شريطة توافر القوة الشرائية المطلوبة لتلبية هذه الاحتياجات آخذين بالحسبان كامل الإنتاج المحلي والمستورد من هذه المادة. وبما أن الدول تسعى لحماية صناعاتها الوطنية عن طريق القيود والرسوم الجمركية فإن الشركة المصدرة التي ترغب بدخول أحد الأسواق الخارجية لابد أن تفكر في كيفية انتزاع حصتها من المنافسين الخارجيين. والطلب السنوي عادة يحسب على أساس إجمالي الإنتاج المحلي مضافاً إليه السلع المستوردة ومطروحاً من كل هذا كمية السلع المصدرة للخارج(الطلب السنوي = الإنتاج المحلي السنوي+ الإنتاج المستورد- الإنتاج المصدر).

وعملية تحديد الطلب صعبة وخاصة في الدول النامية التي لا تتوفر فيها إحصاءات دقيقة عن حركات الإنتاج والاستيراد والتصدير وعن القدرة الاقتصادية المتوفرة في أوساط المستهلكين، إضافة إلى أن حجم السوق صغير قد لا تجد الشركة المصدرة مبرراً لدراسته المكلفة حيث تكتفي ببعض المعلومات التي تحصل عليها من المستوردين والوكلاء والموزعين كدليل لتقدير حجم الطلب المتوقع على سلعها. ومن أهم الطرق التي يعتمدها الباحثون الاقتصاديون في تقدير الطلب المرتقب لسلعة ما نذكر:

تحديد اتجاه الطلب في ضوء مراقبة حركته في السنوات السابقة ليبني توقعاته عن الطلب المرتقب لسلعة ما. هذا النموذج يقوم على فرضية أن المستقبل هو استمرار للماضي وهذا ليس دقيقاً دائماً. إلا أن هذا الأسلوب أثبت جدواه النسبية.

ارتباط الطلب بمستوى الدخل : أي أن تقدير الطلب المتوقع يتم على أساس التغيرات التي تطرأ على الدخل العام للمواطنين من خلال زيادة متوسط دخل الفرد السنوي مثلاً. أو من خلال زيادة الأجور والتعويضات للعاملين في بلد ما شريطة أن لا يغفل الباحث التطورات المحتملة على الأسعار لأن زيادة الدخل المترافقة مع زيادات الأسعار قد تضعف الطلب ولا تحركه للأمام.

- التقدير على أساس السلاسل الزمنية بين دولتين متشابهتين من الناحية الاقتصادية، أي تقدير الطلب على سلعة ما في دولة رقم (١) على أساس مستوى الطلب في الدولة رقم (٢) مع افتراض تطابق نماذج الاستهلاك وتشابه مستوى التقدم الاقتصادي، وهذه الفرضية عادة تحتاج إلى اختبار اقتصادي- إحصائي.

تجزئة السوق إلى شرائح استهلاكية:

يتم تقسيم السوق الدولي أيضاً شأنه شأن السوق المحلي إلى قطاعات ومجموعات وشرائح استهلاكية متجانسة أو متقاربة من حيث عادات الشراء، الجنس، العمر، مستوى التعليم، من حيث الاستجابة للمؤثرات التسويقية ومن ثم تدرس احتياجات ومتطلبات كل شريحة وتعمل على تلبية هذه الاحتياجات بأعلى كفاءة ممكنة بالقياس مع المنافسين.

دراسة سلوك المستهلكين: وتتم هذه الدراسة في إطار المفاهيم التالية:

- الاحتياجات المتجانسة للبشر على المستوى الدولي وبالتالي لابد من وجود سلوك متجانس للمستهلكين فيما يتعلق بإشباع هذه الحاجات ولا فرق هنا بين السوق المحلي والخارجي إذ يمكن تعميم نتائج البحوث في سوق على المستهلكين في سوق آخر.
- على أساس الخصوصية الثقافية أو الوطنية للمستهلك، ويتم الافتراض هنا تشابه سلوك المستهلكين في المجتمع ذي الثقافة الواحدة، كتشابه الثقافات والأنماط الاستهلاكية في الدول العربية.
- تباين سلوك المستهلكين في المجتمع المحلي أو المجتمع الخارجي وهذا يستدعي إجراء دراسات حول سلوك المستهلك في المجتمعين.
- التشابه الكبير في أذواق وسلوكيات شرائح واسعة من المستهلكين لدرجة التجانس في أسواق العديد من الدول ذوي الثقافات المتقاربة والأوضاع الاقتصادية المتشابهة، حيث يمكن تقديم سلعة واحدة لكافة شرائح المستهلكين في كل البلدان مع إمكانية إدخال بعض التعديلات غير المهمة على هذه السلعة.

نعتقد بأن دراسة سلوك المستهلكين من خلال المفاهيم المطروحة قد يكون غير مناسبةٍ، حيث أنه بموجب المفهوم الأول يتم الافتراض بتجانس الحاجات لكافة المستهلكين، لكن الواقع يؤكد أن الحاجة للعطر تختلف من إنسان لآخر، والحاجة للباس أيضاً وكذلك الحاجة لوسيلة النقل. فالبعض يفضل السيارة الفارهه بينما الآخر يفضل السيارة الصغيرة وثالث يفضل الانتقال بوسائط النقل العامة. وكذلك الأمر بالنسبة للمفهوم الثاني الذي يفترض تشابه سلوك المستهلكين في المجتمع الواحد وهذا غير مقنع لأن أوضاعهم الاقتصادية والتعليمية والاجتماعية متباينة وبالتالي فإن الحاجات أيضاً وأنماط السلوك الشرائي ستختلف ما بين فئة وأخرى.

❖ ومن المفيد هنا لفت النظر إلى مجموعة الاعتبارات التالية عند دراسة سلوك المستهلك:

- الاعتماد على معلومات المستوردين والموزعين والوكلاء حول سلوك المستهلكين في الأسواق المستهدفة.
- ضرورة تقسيم السوق إلى شرائح استهلاكية متجانسة من حيث السلوك الشرائي.
- إعطاء دراسات السوق الأهمية التي تستحقها وتخصيص كفاءات بشرية متميزة للقيام بذلك.
- النظر إلى السوق على أنه في حالة تطور دائمة محلياً وعالمياً.

دراسة المنافسة في الأسواق الدولية :

تواجه السلع المستوردة منافسة ثنائية الأولى من طرف السلع المحلية والثانية من طرف سلع الشركات الدولية الأخرى المصدرة لنفس السوق. والمنافسة المحلية ذات تأثير كبير نظراً لسياسات الحماية التي تتبعها بعض الدول لحماية صناعاتها الوطنية وخاصة الناشئة منها. أما المنافسة الدولية فيكون لها أشكال أخرى يجب على الشركة المصدرة رصدها والعمل على مواجهتها رغم صعوبة ذلك بسبب تعذر الحصول على البيانات الصحيحة.

دراسة وتحليل المنافسة في الأسواق الدولية يتم في إطار المستويات الثلاثة التالية:

١. من حيث هيكل المنافسة الذي يعني توزيع الحصص فيما بين مختلف المنافسين الخارجيين، وقد تكون المنافسة شديدة بسبب احتكار القلة في بعض الأسواق.
٢. من حيث طرق المنافسة التي تختلف من حيث المنافسة السعرية أو الترويجية أو جودة المنتج، ويجب على الشركة المصدرة أن تختار طريقة المنافسة التي تناسبها.

٣. من حيث وسائل المنافسة التي تعتمد على نظام إنتاجي متطور وعلى كفاءات إعلانية متميزة وتوفير دائرة للبحث والتطوير قادرة على تصميم وإنتاج سلع جديدة ومتطورة تقدمها للأسواق المستهدفة.

قنوات التوزيع :

قنوات التوزيع هي عبارة عن المسالك التي يمر بها المنتج منذ لحظة خروجه من على خطوط الإنتاج حتى وصوله إلى المستهلك النهائي أو المستخدم الأخير. ودراسة قنوات التوزيع في العادة تتضمن الجوانب التالية:

- تعدد قنوات التوزيع والمسالك التي تمر بها بما في ذلك المستوردين والوكلاء والموزعين والوسطاء ومتاجر الجملة والتجزئة لغاية المستخدم (المستهلك) الأخير.
- تطور منافذ البيع وحجم أعمالها.
- خصائص المستهلكين الذين تسخر لخدمتهم قنوات التوزيع ومنافذ البيع من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والديموغرافية والتعليمية التي يمكن أن تستخدم كأساس في تجزئة السوق.
- الأهمية النسبية لقنوات التوزيع من حيث سمعتها والصورة الذهنية لدى المستهلكين عنها والماركات والعلامات التجارية التي تستخدمها.
- دراسة هيكل تكاليف التوزيع وكيفية تحملها من قبل المصدر والمستورد والموزع والوكيل وفق نسب يتم الاتفاق حولها في شروط التعاقد، بالإضافة إلى تحديد المكافآت التي تدفع للوسطاء والسماسرة وذلك من أجل تحديد السعر النهائي لبيع السلعة.

وبهذا يمكن التذكير بأن بحوث التسويق الدولي تحتاج لجهود وإمكانات كبيرة وتكاليف عالية وشركات متخصصة ومصادر ومعلومات غنية في سبيل إعداد الدراسات التسويقية المبنية على أسس علمية تمكن الشركات الراغبة بالتصدير والنفاذ إلى بعض الأسواق المستهدفة من اتخاذ القرارات الإدارية والتسويقية في إطار من الشفافية والوضوح، استناداً إلى مخرجات عملية قابلة للتطبيق من خلال توفير كافة المقومات البشرية والمادية اللازمة لذلك في سبيل بلوغ الأهداف المرسومة من قبل إدارة الشركة الدولية. مع العلم أن الباحث التسويقي الخارجي يواجه مشكلات عديدة مرتبطة بتباين البيئات الاقتصادية والثقافية والقانونية والسياسية والاجتماعية والأنماط الاستهلاكية والتعابير اللغوية وغيرها كثير

الفصل الخامس عشر

التجارة الإلكترونية

١- التعريف بالتجارة الإلكترونية.

٢- الوسيط الإلكتروني(الإنترنيت):

أ - موارد الإنترنيت.

ب - برامج التعامل مع الويب.

جـ - البحث عن المعلومات.

د - البريد الإلكتروني.

٣- خصائص التجارة الإلكترونية.

٤- مزايا وآثار التجارة الإلكترونية.

٥- مؤشرات التجارة الإلكترونية.

٦- متطلبات نجاح التجارة الإلكترونية.

٧- تطبيقات التجارة الإلكترونية.

٨- طرق الدفع الإلكترونية

٩- التسويق عبر الإنترنيت.

١٠- النموذج الوجيز في التجارة الإلكترونية.

١١- البيئة القانونية والتنظيمية للتجارة الإلكترونية.

التجارة الإلكترونية

(Electronic Commerce) EC

١- التعريف بالتجارة الإلكترونية: [(١)]

شاع استخدام مصطلح التجارة الإلكترونية مع بدايات العقد الأخير من القرن الماضي في عالم الاقتصاد والتجارة المحلية والدولية، ولم يكن معروفاً قبل هذه الفترة ما يسمى بالتجارة الإلكترونية، لكن وبعد أن تحول نشاط الشبكة الإلكترونية للمعلومات المعروفة بالإنترنيت في الولايات المتحدة الأمريكية لصالح القطاع الخاص بعد أن كانت تتبع للهيئة القومية للعلوم على مستوى الولايات المتحدة في عام ١٩٩٥، حيث أصبح بالإمكان استخدام الشبكة في مجال التعاملات التجارية والمالية بعد أن توسع نطاق خدماتها على المستوى الدولي وزاد بنسب خيالية عدد الحاسبات المركزية والشخصية المتصلة بشبكة الإنترنيت وتضاعف مئات بل آلاف المرات عدد المستخدمين لهذه الشبكة بعد أن كانت محصورة سابقاً في نطاق وزارة الدفاع الأمريكية لأغراض البحوث للأهداف العسكرية حصراً.

لكن من المفيد الإشارة إلى أن بدايات إنجاز بعض المعاملات الخدمية والمالية إلكترونياً قد مورست قبل وقت ليس بقصير وخاصة بالنسبة لأعمال الأسواق المالية والبورصات والمصارف وشركات الطيران وغيرها. والدليل على تنامي حركة التجارة الإلكترونية هو زيادة حجم أعمالها من / ٣٢/ مليار دولار عام ١٩٩٨ إلي حوالي /٤٠٠/ مليار دولار في عام ٢٠٠٢. وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية أكبر دولة في العالم من حيث استخدام التجارة الإلكترونية. إذ تمثل هذه التجارة حوالي ٦٤٪ من إجمالي التجارة الخارجية إلكترونيا من خلال /١,٥ / مليون صفقة إلكترونية ينفذها حوالي / ٧٦/ مليون مواطن أمريكي (د. حمدي عبد العظيم، التجارة الإلكترونية).

---

(١) تم الاعتماد في إعداد هذه الفصل على كتاب التجارة الإلكترونية " د. إبراهيم العيسوي، المكتبة الاكاديمية بالقاهرة، ٢٠٠٣، وكتاب " التجارة الإلكترونية" د. حمدي عبد العظيم، إصدارات أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، ٢٠٠١.

يقـدم البـاحثون مجموعـة غـير قليلـة مـن التعـاريف الخاصـة بالتجـارة الإلكترونيـة مـن أهمها : (أنظر د. العيسوي).

الأول ـ التجـارة الإلكترونيـة تمثـل عمليـات تبـادل السـلع والخـدمات عـن طريـق وسـيلة إلكترونيـة أو وسـيط إلكترونـي. والمقـصود بالوسـيط الإلكترونـي هـو شـبكة الإنترنيـت العالمية المفتوحة بالإضافة إلى بعض الشبكات الخاصة الأخرى ذات الطبيعة المغلقة على متعـاملين محـدودين (شـبكات البورصـات والمـصارف وشـركات الطـيران) بالإضـافة إلى شبكة خاصة بأعمال التوريدات التي تصل بين المشترين والموردين.

❖❖ **وبموجـب هـذا التعريـف يـتم توصـيل الـسلع والخـدمات المباعـة إلكترونيـاً بإحـدى الطرق التالية:**

أ ـ الطريقة التقليدية التي يتم بموجبها التقدم بطلب الشراء وتسديد قيمته بالوسـائط الإلكترونية ، لكن تسليم البضاعة يتم بصورة عادية عن طريق البريد أو وسـائط النقل المختلفة. أي يتم توصيل البضاعة المباعة خارج نطاق الاتصال الإلكتروني.

ب ـ الطريقة الإلكترونية الكاملة ، حيث تنفذ إجراءات الطلب وسداد قيمة البضاعة المباعـة مـن خـلال الوسـيط الإلكترونـي وكـذلك الأمـر بالنـسبة لتوصـيل هـذه البضاعة للمشتري أي على خط الاتصال مباشرة. وتناسب هذه الطريقة السلع التي يمكـن تحويلـها مـن الـشكل المـادي إلى الـشكل الرقمـي- الكـودي مـن خـلال استخدام التكنولوجيا الرقمية وينطبق هذا الوضع على التجارة الخاصة بالكتب والبحوث العلمية والاستشارات وبرامج الحاسوب وأفلام الفيديو وغيرها.

الثاني ـ تعرف منظمة التجارة العالمية التجارة الإلكترونية على أنها تشتمل على أنشطة إنتـاج الـسلع والخـدمات وتوزيعهـا وتـسويقها وبيعهـا وتـسليمها للمـشتري مـن خـلال الوسـائط الإلكترونية. والعمليات التجارية التي تشتمل عليها التجارة الإلكترونية وفقاً لهذا التعريف هي:

- الإعلان عن المنتج أو الخدمة والبحث عنهما.
- التقدم بطلب الشراء وتسديد قيمة المواد المشتراة.
- التسليم النهائي للمواد المشتراة.

وليس بالضرورة أن تتم كافة هذا العمليات إلكترونياً لأنه يمكـن تنفيذ الـبعض منهـا بالطريقة العادية- التقليدية فيما بين الشركات مع بعضها الـبعض أو فيمـا بـين الـشركات

والمستهلكين كأفراد أو مؤسسات فردية. وتنفذ عملية التسليم إلكترونياً بالنسبة للمنتجات (التسليم على الخط) وهذا يستدعي الاعتماد على مفاهيم جديدة مثل : التبادل الإلكتروني للبيانات ومفهوم التعاقد الإلكتروني، ومفهوم الوفاء أو السداد الإلكتروني والنقود الإلكترونية والبطاقات الذكية والتوقيع الإلكتروني.

في إطار هذا التعريف يتسع مفهوم التجارة الإلكترونية ليتضمن تبادل المعلومات مع الشركات والمستهلكين في مرحلة ما قبل الشراء وفي مرحلة تقديم خدمات ما بعد البيع عن طريق شبكة الإنترنيت.

ولقد اعتمدت لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي التعريف الموسع للتجارة الإلكترونية الذي يشتمل على المعاملات التجارية لتوريد أو تبادل السلع والخدمات والتوزيع، والتمثيل التجاري (الوكالة التجارية) والوكالة بالعمولة والخدمات الاستشارية والهندسية والتمويل والاستثمار، والأعمال المصرفية والتأمين، ونقل البضائع وغير ذلك.

الثالث ـ وتعني التجارة الإلكترونية هنا إنجاز وظائف الأعمال والشركات عبر الشبكات عن طريق استخدام أنظمة الكمبيوتر سواء كانت هذه الوظائف داخلية مثل إدارة الإنتاج والمالية والموارد البشرية والمخزون وغيرها أم وظائف خارجية بين الشركات المتعاملة أو بين الشركة والمتعاملين معها مثل نشاطات التسويق والإعلان والتفاوض والتمويل والبيع وتقديم خدمات ما بعد البيع أيضاً.

ويرى البعض هنا ضرورة التمييز بين التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية على اعتبار أن الثاني أكثر اتساعاً وشمولاً من الأول. حيث أن الأعمال الإلكترونية تعني استخدام تكنولوجيا المعلومات ووسائط الاتصال الإلكتروني في مجال الأعمال من أجل تكوين تحول نوعي في أساليب وطرق أداء الأعمال من حيث الإدارة والتخطيط والإنتاج والتوريد وغير ذلك. حيث بدأ يتحول جزء من قوة عمل الشركات للعمل في المنازل بدلاً من المكاتب عبر توفير الاتصال الإلكتروني بين العامل ومقر الشركة، إضافة إلى تنفيذ الحملات الإعلانية والحصول على كافة البيانات والمعلومات عن الأسواق والمستهلكين والمتعاملين عن طريق شبكة الإنترنيت.

الرابع ـ يرى البعض أن مفهوم التجارة الإلكترونية يتسع ليشتمل على تنفيذ كافة أنواع الأعمال عن طريق شبكة الإنترنيت بما في ذلك الشركات والمساهمين والمستهلكين والمتعاملين مع الشركة والأجهزة الحكومية وأعمال تجارية أخرى وتبادل معلومات.

لكن لابد في البداية من توضيح مفهوم التجارة الإلكترونية مقابل مفهوم التجارة عبر الإنترنيت وفقاً لما يلي:

أن كلمة e-Commerce مشتق من الكلمتين الإنجليزيتين Electronic Commerce (أي التجارة الإلكترونية) أما I- Commerce فهي اشتقاق من كلمتي Enter- net Commerce (أي التجارة عبر الإنترنيت) ولقد شاع استخدام المصطلحين لمفهوم واحد وهذا من حيث المبدأ غير صحيح لأن التجارة عبر الإنترنيت هي أحد أجزاء التجارة الإلكترونية.

فمثلاً إذا قام أحد العملاء بتحرير أمر طلبية توريد مواد معينة من خلال حاسبه الشخصي فسوف يتكون عن ذلك بصورة تلقائية فاتورة إلكترونية وقيد يومية إلكتروني في دفتر الأستاذ وهذا يعتبر شكلاً من أشكال التجارة الإلكترونية، وفي حال إرسال هذه الفاتورة بواسطة البريد الإلكتروني إلى المورد عبر الإنترنيت فإن هذا يعد تجارة إلكترونية وتجارة عبر الإنترنيت في آن واحد. بمعنى آخر التجارة الإلكترونية هي عمل تجاري يتم من خلال تنسيق إلكتروني على الإنترنيت. والأنظمة الموجودة في الشركة التي تتصل يبعضها البعض إلكترونياً تعتبر أنظمة تجارة إلكترونية ويجب أن تكون قادرة على التعامل مع أي تطبيق على الإنترنيت. ومع هذا فإن التجارة الإلكترونية ليست مجرد إنجاز الأعمال التجارية على الإنترنيت لأنها تتضمن وظائف إلكترونية أخرى تساعد الشركة في تنفيذ أعمالها التجارية مثل تنفيذ القيود والحسابات إلكترونيا وتنفيذ برامج التشغيل الصناعي بطريقة مؤتمتة.

ويشير الدكتور العيسوي إلى المصفوفة التي قدمها كوبل (Coppel) على النحو الموضح في الجدول رقم / ١١/ وبموجب هذه المصفوفة يوجد تسعة أنواع من تطبيقات الإنترنيت بالنسبة للنشاطات التجارية وتبادل المعلومات وهي:

	حكومة	شركة	مستهلك
حكومة	حكومة لحكومة G2G	حكومة لشركة G2B	حكومة لمستهلك G2C
شركة	شركة لحكومة B2G	شركة لشركة B2B	شركة لمستهلك B2C
مستهلك	مستهلك لحكومة C2G	مستهلك لشركة C2B	مستهلك لمستهلك C2C

جدول رقم / ١١/ تطبيقات الإنترنيت في الأنشطة التجارية وتبادل المعلومات (د. العيسوي، ص ١٥)

١. التعـامـلات فيمـا بـين الأجهـزة الحـكوميـة بعـضها وبعـض (G2G) في إطـار تبـادل المعلومات والتنسيق بين الجهات الحكومية.

٢. التعاملات فيما بين الأجهزة الحكومية والشركات (G2B) من خلال استخدام الحكومة لشبكة الإنترنيت في إرسال واستقبال المعلومات من وإلي الشركات حول الضرائب على الدخل والرسوم المترتبة عليها وغيرها.

٣. التعاملات فيما بين الأجهزة الحكومية والمستهلكين (G2C) من خلال الإعلان عن تقديم بعض الخدمات أو البرامج التعليمية والتثقيفية والإعلان عن الوظائف.

٤. التعـامـلات فيمـا بـين الـشركات والأجهـزة الحـكوميـة (B2G) كالمعلومـات الـتي تطلبهـا الـشركات مـن الأجهـزة الحـكوميـة حـول قواعـد وشـروط ومتطلبـات الترخيص لإنشاء بعض المشاريع، أو عندما تقدم الشركات عروضها للفوز في عطاءات الحكومة في المناقصات.

٥. التعـامـلات فيمـا بـين الـشركات بعضها وبعض (B2B) تبـادل الـصفقات التجاريـة والتوريد وسداد القيمة عبر الإنترنيت.

٦. التعـامـلات فيمـا بـين الـشركات والمـستهلكين (B2C) كبيـع بـرامج الحاسـوب وأفلام الفيديو والموسيقي عبر شبكة الإنترنيت.

٧. التعـامـلات مـن المـستهلك إلى الحـكومـة (C2G) كـسداد الـضرائب والرسـوم وفواتير المياه والكهرباء عن طريق الإنترنيت.

٨. التعاملات فيما بين المستهلكين والشركات (C2B) من خلال التعرف على أنواع وأسعار وخدمات وسلع بعض الشركات عبر مواقعها على شبكة الإنترنيت.

٩. التعـامـلات فيمـا بـين المـستهلكين أنفـسهم (C2C) تـوفير إمكـانيـة تبـادل الـسلع والخدمات بشكل مباشر دون تدخل الوسطاء.

لكن أشكال التعاملات الأكثر شيوعاً هـي تعـاملات الـشركات مـع بعضها الـبعض (B2B) وتعـاملات الـشركات مـع المـستهلكين (B2C) كإطـار لمـدى انتشار وتوسـع ظـاهرة التجارة الإلكترونية، على الرغم من أن هذا النشاط مفتوح وتزداد استخداماته ويتضاعف عدد المتعاملين بموجبه ويتنامى حجم الأعمال الخاص به.

٢- الوسيط الإلكتروني (الإنترنيت):

إن صفة الإلكترونية تشير إلى البنية الأساسية العالمية للحاسبات وتكنولوجيا الاتصالات والشبكات التي يجري عن طريقها معالجة ونقل البيانات الرقمية(WIPO)، والإنترنيت عبارة عن شبكة اتصالات وتبادل معلومات ذات صفة دولية ومفتوحة بشكل دائم ولكافة المشتركين تربط بين عدد غير محدود من الشبكات الفرعية المنتشرة في كافة أرجاء المعمورة، لذا تم إطلاق تسمية شبكة الشبكات عليها، وما يميز شبكة الإنترنيت الحالية هو عموميتها وقابليتها للاستخدام الدائم بالمقارنة مع الشبكات الخاصة الفرعية التي سيطرت خلال العقود الماضية والمتمثلة بشبكات المصارف وشركات الطيران وغيرها. والشبكة المفتوحة يقصد بها تلك الشبكة التي تربط بين عدد لامتناه من الحاسبات لنقل البيانات فيما بينها عن طريق استخدام ما يسمى بالبروتوكولات العامة (non-proprietary proto- cols) المتاحة للجميع دون استثناء ودون سيطرة أي طرف دون سواه على هذه الشبكة.

تستخدم شبكة الإنترنيت نظاماً خاصاً لتحويل البيانات إلى الشكل الرقمي، ويتم الاتصال فيما بين الحاسبات عبر الشبكة عن طريق الاتصالات السلكية أو اللاسلكية (هاتف ثابت ومحمول، خطوط نقل الطاقة الكهربائية، الألعاب الضوئية..).

نشأت الإنترنيت في وزارة الدفاع الأمريكية عام ١٩٦٩ واستخدمت للأغراض العسكرية والبحوث الخاصة بها ثم انتقل الإشراف على الشبكة في عام ١٩٨٦ إلى الهيئة الأمريكية القومية للعلوم، حيث اتسعت استخدامات هذه الشبكة وتحول الإشراف عليها إلى القطاع الخاص في نهاية القرن الماضي مما أفسح المجال لاستخدامات جديدة للشبكة في مجالات البحوث والتجارة. وترافق هذا الاتساع مع زيادة عدد الحاسبات المتصلة مع الشبكة وتحولت إلى شبكة عالمية حقاً. كما وارتبط تطور شبكة الإنترنيت بظهور وتطور الشبكة العنكبوتية العالمية (WWW) World wide web وبرامج الإعلان والتجول بواسطة شبكة الإنترنيت. والشبكة العنكبوتية تعني مجموعة الأجهزة الخادمة (المخدمة) الكمبيوترية الكبيرة المتصلة مع بعضها البعض وهي ذات سعات وسرعات كبيرة جداً وتنتقل البيانات فيما بينها على مدار اليوم لتقديم مختلف أشكال الخدمات المتاحة للمتعاملين مع الشبكة والمواقع الدولية والمحلية المنتشرة عليها. وأجهزة الكمبيوتر الكبيرة هذه تستخدم لحفظ ونقل واسترجاع الملفات وفق نظام محدد يساعد في مزج ملفات

الأشـكال والنـصوص والأصـوات. والـشبكة العنكبوتيـة العالميـة هـي الركيـزة الأساسـية للإنترنيــت لــذا فــإن كافــة أسمــاء المواقــع علــى الإنترنيــت تبــدأ باســم هــذه الــشبكة WWW، والاسم نفسه يطلق على صفحات عرض المعلومات الخاصة بهذه المواقع.

وقد تطورت الإنترنيت عبر ثلاث مراحل هي :

المرحلة الأولى – ١٩٦٩ – ١٩٩٠ ، حيث انحصرت استخدامات الإنترنيت خلال هذه الفترة ، في المجال العسكري والبحث العلمي في الولايات المتحدة الأمريكية ، والتطبيقات الأولى تمثلت في نقل النصوص وعرضها على شاشات الحواسيب ونقل الملفات واستخدامات البريد الإلكتروني.

المرحلة الثانية – منذ بداية التسعينات وحتى يومنا هذا ، حيث اتسع انتشار الشبكة واستخدامها في النشاطات التجارية والمالية ولأغراض الاتصالات للمستخدمين عن طريق الحواسيب الشخصية.

المرحلة الثالثة – يتوقع العلماء خلال المرحلة القادمة المزيد من الانتشار الواسع لتقانات الاتصالات، حيث سيتم الاتصال بين المستخدم وشبكة الإنترنيت من خلال وصلة قابلة للاستجابة بشكل دائم وسريع. كما من المتوقع قريباً ظهور جيل جديد من شبكة الإنترنيت يطلق عليه مشروع " انترنيت - 2) الذي يهدف إلى زيادة الإمكانات الشبكية للاستخدام لأغراض التعليم والتدريب والبحث العلمي في الجامعات والمؤسسات البحثية عن طريق تحسين كفاءة شبكات الاتصال وتحسين موثوقيتها ، بحيث تتاح إمكانية تكامل الوسائط والتفاعل مع نظم الحاسبات وقواعد المعلومات لتحقيق السرعة المطلوبة في نقل وتبادل المعلومات إذ يتوقع أن تكون سرعة الاتصال أسرع بنسبة ٦٠٠ مرة بالمقارنة مع الخطوط الهاتفية الحالية.

وسيوفر مشروع / انترنيت - ٢ / إمكانية تعزيز التعاون في البحث العلمي بين باحثين أو فرق بحثية مختلفة منتشرة في كل أرجاء العالم ، وسيساعد على توفير فرص إضافية لعملية التعليم والتعلم عن بعد وإدارة الأزمات وتطوير نظام البريد الإلكتروني وغير ذلك. ويرجح كثيرون بأن الشبكة ستعمل بطريقة مماثلة العمل التلفزيون وربما ستخفض الفوارق بين الإنترنيت وهذا الأخير، بحيث ستنقل كافة المواد الإعلامية والإعلانية عن طريق انترنيت –٢.

كمـا وتخطـط الولايـات المتحـدة الأمريكيـة لإطـلاق مـشروع جديـد " مبـادرة الجيـل الجديـد مـن الإنترنيـت" بهـدف زيـادة سـرعة الـشبكات لتـصل إلى حـدود / ١٠٠٠ / ضـعف بالقياس مع سرعة سنة ١٩٩٥ بحيث يمكن تشميل خدمات جديدة عن طريق الإنترنيت مثل الرعاية الصحية عن بعد ، التعلم والتعليم، المكتبة الإلكترونية وخدمات البيئة، مشاريع البحث العلمي، الأمن القومي. إلى جانب ذلك توجد محاولات لإقامة شبكات إقليمية لخدمة الدول في إطار تجمعات سياسية واقتصادية كدول الاتحاد الأوروبي.

❖❖ ويمكن الاستفادة من شبكة الإنترنيت في تنفيذ إحدى الصفقات في إطار ما يسمى بالتجارة الإلكترونية على الشكل التالي :

إذا أراد أحـد المـستهلكين أن يـشتري سـلعة مـا مـن إحـدى شـركات الـدول الأوروبيـة (B2C) فإنه يلزم أن يتوفر لدى الطرفين اشتراك بشبكة الإنترنيت ويتم هذا الإجراء وفق التالي (د. العيسوي ص ٢٥- ٢٦ بتصرف).

- أن يتوفر لدى المستهلك ولدى الشركة جهاز حاسب وخط هاتف مع اشتراك في شبكة الإنترنيت عن طريق أحد مقدمي الخدمة (مؤسسة الاتصالات أو الجمعية العلمية السورية للمعلوماتية في سورية) لتوفير إمكانية الاتصال بالإنترنيت ويتم الاتصال من خلال خادم (مخدم) شركة الإنترنيت.
- تزويد الحاسب بوحدة اتصال (جهاز تحويل الإشارة يسمى مودم) ليتعرف على خط الهاتف كما يجب توفير برامج تشغيل لتثبيت وحدة الاتصال وتعريف نظام التشغيل عليها مثل برنامج Widows 98 ومشتقاته.
- توفير برنامج استعراض أو تجول داخل شبكة الإنترنيت (برنامج أدوات البحث) وتستخدم قواعد المعلومات التي تحتوي على قوائم وصور وعناوين صفحات الويب ضمن تصنيف معين. والمشترك يستخدم أداة البحث للتجوال في مواقع الشبكة لإرسال واستقبال المعلومات المطلوبة. وتوجد الآن برامج توفر للمستخدم إمكانية الحصول على المعلومات مجرد كتابة اسم الموضوع وتسمى مفاتيح البحث.
- بالنسبة للشركة وخاصة الكبيرة منها فإنها تمتلك جهاز خادم(مخدم) خاص بها.
- يتم اتصال المستهلك بالشركة الأوروبية على موقعها الخاص على الشبكة بواسطة جهاز الحاسب الخاص به عبر المخدم المحلي للاطلاع على الكتالوجات والصور والأسعار والماركات. ويقوم المستهلك بعد ذلك بإعداد طلب شراء لمعرفة

التكلفة النهائية لإيصال السلعة إلى بلده وتاريخ التسليم. وفي حال الاتفاق يمكن للمستهلك تسديد القيمة عن طريق شيك أو تحويل مصرفي أو بطاقة الائتمان أو بالطريقة التقليدية. وترسل الشركة المستندات بواسطة البريد الإلكتروني على عنوان المستهلك المحدد على شبكة الإنترنيت من خلال الجهة مقدمة الخدمة لكافة المتعاملين من مؤسسات وشركات وأفراد.

المقصود بموقع الشركة (الفرد، المؤسسة، الحكومة، الجمعية، المستهلك، الجامعة..) أو العنوان البريدي الإلكتروني على شبكة الإنترنيت تلك الرموز التي يتم تثبتيها من خلال الجهة المخدمة على الشبكة من أجل التعرف على أصحابها عندما يرغبون بالاتصال أو الشراء أو البيع أو تبادل المعلومات أو إجراء أي نوع من الأعمال القابلة للتنفيذ عبر شبكة الإنترنيت. وموقع الشركة يعني ذلك الحيز من الصفحات المخصصة لها لتنشر فيها ما تشاء حول طبيعة أعمالها ونشاطاتها والمنتجات التي تصنعها والخدمات التي تقدمها وتوزع مصانعها الجغرافي، وأرقام أعمالها ومقدار رأسمالها وأسعار البيع لمنتجاتها وأية معلومات أخرى ترى ضرورة في التعريف عنها. ويطلق على هذه المساحة (الحيز، أو عدد الصفحات) التي تحتويها على الجهاز المخدم اسم معين غير قابل للتكرار يطلق عليه اسم الدومين (Domine Name). ويسجل هذا الاسم لدى هيئة متخصصة تدقق كل الأسماء المسجلة وتستبعد تسجيل أي اسم سبق تسجيله لمنع الالتباس والاختلاط بين المواقع العائدة لمستخدمين مختلفين. واسم الدومين هو عنوان يكتب بالأحرف والأرقام يسهل حفظه على الحاسب الآلي مثل:

http:// WWW.Darelfarouk.com ويمكن هذا الاسم المستخدم من الوصول بسهولة إلى موقع الحاسب على الإنترنيت ودون الحاجة لاستخدام العنوان الرقمي الذي يطلق عليه عنوان بروتوكول الإنترنيت /Adress IP / والذي يمكن أن يأخذ الشكل (333.11,540.88)، حيث تشتمل قواعد البيانات المثبتة على شبكة الإنترنيت على القوائم الخاصة بأسماء الدومين وعناوين بروتوكول الإنترنيت المقابلة لها.

وفي حال رغبة أحد المستخدمين المشتركين بالبحث عن أحد المواقع على الشبكة فإن قواعد المعومات تستخرج عنوان برتوكول الإنترنيت المطلوب فور إعلامها باسم الدومين الخاص بهذا الموقع وتوصل المستخدم به.

ويتألف اسم الدومين عادة من مجموعة مقاطع تفصلها عن بعضها بنقط، حيث يشير المقطع الأول إلى أداة الاتصال مثل الشبكة العالمية العنكبوتية WWW، والمقطع الثاني يشير إلى اسم الموقع مثل Furat، والمقطع الأخير إلى تصنيف الموقع (تجاري، حكومي، صناعي، عسكري، تعليمي.. .Com,gov.,ind., mil.,edu) وفي بعض الأحيان يوجد مقطع أخير يشير إلى اسم الدولة (.Syr) مثلا.

وظهرت استخدامات جديدة في السنوات الأخيرة مثل" مضيف الإنترنيت" أي نظام الحاسب الذي له عنوان بروتوكول إنترنيت متصل بالشبكة يهدف إلى استضافة مواقع لمن يرغب من المشتركين عن طريق تخصيص مساحات تخزينية إضافية على الخادم الخاص بهذا النظام. كما وظهر مصطلح " الخوادم المؤمنة" التي تسمح للمستخدمين بتشفير المعلومات كتلك الخاصة بالأرقام السرية وبطاقات الائتمان، وذلك لتنشيط حركة التجارة الإلكترونية.

أ - موارد الإنترنيت : (د. نشأت الخميسي):

تتنوع موارد الإنترنيت من أجل تلبية احتياجات كافة المستخدمين، ومن هذه الموارد:

أ - **الويب WEP** : وهو شبكة تعتمد على عرض المعلومات في شكل نصوص وصور وأصوات، والتنقل بين المعلومات والشبكات بنقرة فأرة، وتعتبر شبكة الويب الأحدث والأكثر تداولاً (أي عرض وتقديم المعلومات على الـ WEP).

ب - **البريد الإلكتروني (Electronic Mail (EM** : يمكن البريد الإلكتروني **المستخدم** من إرسال واستقبال رسائل إلكترونية إلى طرف آخر مهما كان بعيداً خلال دقائق على شكل ملفات تدخل على الحاسب الآلي.

ج - **الدخول عن بعد : Telnet** : **هذه الخدمة** تمكن من الدخول على حاسب بعيد وبمجرد تحقيق الاتصال يمكنك التعامل مع الجهاز الآخر كما لو كان جهازك شريطة أن يكون الجهاز الآخر مجهزاً لذلك وأن يكون لك حسابك الخاص على هذا الجهاز، وكذلك كلمة المرور إلى نظام الجهاز (Pass word) كما يمكنك من خلال خدمة الدخول عن بعد الوصول إلى خدمات أخرى كثيرة.

د - **نظام أف.ت. ب FTP** : ويسمح بجلب برامج وملفات من الشبكة إلى الحاسب الشخصي.

هـ. **نظام المحادثة Chat** : ويتيح التحدث كتابة أو بالصوت أو بالصوت والصورة معاً أو حتى المشاركة بالرسم مع شخص آخر في الطرف البعيد من الكرة الأرضية.

و. **نظام مؤتمرات الفيديو الذي** يمكنك من عقد مؤتمرات عالمية دون الحاجة للسفر والتنقلات كما ويمكنك ممارسة الألعاب عبر الإنترنيت.

ز. **الحصول على كافة الأخبار** من جميع مصادرها **الداخلية والخارجية** بصورة لحظية وبشكل دائم.

ح. **تنفيذ مختلف أعمال التسوق.**

ط. **الحصول على كافة المعلومات المطلوبة من الباحثين والدارسين عن طريق الاستمارات.**

ب - برنامج التعامل مع الويب:

تتوفر في الأسواق وعلى شبكة الويب نسخ متعددة لعارضات الويب من البرامج مثل موازيك ونت سكاب Netseape وبرنامج مايكروسوفت اكسبلورر Microsoft Explorer والعديد من البرامج الأخرى، ولكن أفضلها هو برنامج /نت سكاب / الذي يأتي على شكل هيئة حزمة برامج متكاملة تساعد على استخدام مصادر الشبكة بشكل متميز وفعال.

الملاحة في بحر المعلومات:

يوفر لك برنامج نت سكاب إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالنشرات الإخبارية والمعلومات عن السلع والخدمات المالية والمصرفية الخاصة بالشركات والبورصات، وكذلك يمكن المستخدم عبر شبكة الويب تنفيذ عملية الشراء باستخدام بطاقة الائتمان الخاصة به من أية جهة تعرض سلعها للبيع على الإنترنيت. كما يمكنك كمستخدم من خلال الويب الإعلام والإعلان عن منتجاتك الجديدة من خلال نشرها على الخادم Server الخاص بشركتك. ولكي تستطيع الملاحة في بحر معلومات الشبكة لابد من توفر مهارات توجيه العارض إلي الصفحة (الموقع) الخاصة بالشركة الهدف على الشبكة، إضافة إلى توجيه العارض لتتبع روابط النص المدمج عبر صفحات الويب.

❖ لكي تضمن ملاحة وبحث جيدين من خلال شبكة الويب لابد من التعرف على بعض المفاتيح الأساسية مثل :

- زر العودة Back ويستخدم للعودة للموقع السابق الذي زرته من قبل في نفس جلسة العمل.
- زر التقدم للأمام Forword ويستخدم فقط في حالة إذا ما كانت الصفحة أو الموقع التي أتصفحها الآن ليست الأخيرة.
- زر إعادة التحميل Reload ويستخدم لإجبار المتصفح على إعادة تحميل الصفحة الحالية (يستخدم عادة في حال انقطاع تحميل الصفحة).
- زر العودة للمنزل Home يستخدم في العودة إلى الموقع Home page
- زر البحث Search ويستخدم في حالة الحاجة للبحث عن معلومة على الويب ويقوم بتوجيه المستخدم إلى آلة بحث نت سكاب.
- زر الدليل Guide ويستخدم في توجيه المتصفح إلى صفحة تحتوي على تقسيم مصنف للمواقع على الإنترنيت.
- زر الطباعة Print وتستخدم في طباعة الصفحة الحالية.
- زر الحماية Security وتستخدم في تشفير البيانات المرسلة بواسطة البرنامج.
- زر الإيقاف Stop وتستخدم لإيقاف تحميل صفحة الويب.

ج - البحث عن المعلومات:

لكي تحصل على المعلومات التي تريد من أي موقع على شبكة الإنترنيت فإنه لابد من معرفة عنوان الموقع الذي يعرض هذه المعلومات وفي حال عدم معرفتك بعنوان الموقع يمكنك اللجوء إلى دليل البحث (آلة البحث) Search Engine الذي يقوم بالتجول على شبكة الإنترنت بين المواقع المختلفة وبناء على محتوياتها من النصوص تصنفها إلى فئات حسب الموضوعات وتبدأ في تصنيف الكلمات المفتاحية Keyword لكل صفحة. والكلمات المفتاحية هي تلك التي يركز عليها الموضوع المعروض على الموقع في الشبكة، لذا عند قيامك بالبحث عن مادة ما من خلال آلة البحث لابد من تزويد هذه الأخيرة بالكلمات المفتاحية وبعدها يقوم الخادم بالبحث من خلال قاعدة البيانات الخاصة به ليقدم لك قائمة بعناوين المواقع التي تحتوي على الكلمات المفتاحية.

مهارات البحث في شبكة الإنترنيت:

أ - وجه عارض الويب إلى أحد أدلة البحث التالية:

www. yahoo.com
www.infoseek.com
www.lycos.com
www.hotbot.com
www.exicte.com
www.actavista.digital.com

ب - في المستطيل المخصص لإدخال الكلمات المفتاحية أنقر بالفأرة وأبدأ الكتابة.

ج - أنتظر حتى تحصل على قائمة بالمواقع والصفحات التي تحتوي على الكلمات التي تبحث عنها.

د - أنقر على المواقع التي تريد زيارتها لرؤية محتوياتها وتحديد ملاءمتها لاحتياجاتك، فإذا لم تلاؤمك استخدم زر Back في شريط أدوات Netscape للعودة إلى الصفحة التي تحتوي على نتائج البحث وجرب موقعاً آخر.

للبحث من خلال كلمتين أو أكثر للعثور على إحداهما نكتب الكلمتين ونترك بينهما مسافة أو نضع OR- مثال للبحث عن أي موقع يحتوي على كلمة Car أو الكلمة boat نكتب car boatأو car or boat، وللبحث عن كلمتي car و boat في الصفحات نكتب car ANP boat، وللبحث عن جملة معينة تحتويها الصفحة تكتب الكلمات المفتاحية بين علامتي تنصيص مثال: " export heavy equipment".وللبحث عن الصفحة التي لا تحتوي كلمة معينة نستخدم المؤثر المنطقي Not مثال : car NOT equipment (المؤثر المنطقي يكتب بأحرف كبيرة). أما الكلمات المفتاحية فتكتب بأحرف صغيرة. مع العلم أنه ليس جميع آلات البحث تخضع لهذه القواعد، ولكي يمكنك معرفة ما إذا كانت آلة البحث تستخدم هذه القاعدة أم لا؟ وجه عارض الويب إلى العنوان التالي: / www.findspot.com /.

د - البريد الإلكتروني:

تعتبر خدمة البريد الإلكتروني من الخدمات الهامة جداً على شبكة الإنترنيت نظراً لاستخدامها الواسع من قبل المشتركين، وتقوم هذه الخدمة بإرسال واستقبال الرسائل الإلكترونية بين مشتركين أو أكثر، وتتيح هذه الخدمة إرسال أية وثائق مخزونة على الحاسب الآلي على شكل ملفات أو أصوات أو صور إلى مشترك آخر في آخر المعمورة خلال دقائق. ولكي تستطيع إرسال بريدك الإلكتروني إلى مشترك آخر يلزمك أن تعرف عنوان

بريده الإلكتروني وأن يكون لديك أيضاً برنامج عميل البريد الخاص بك، كما يجب أن يكون لك حسابك الخاص على خادم البريد الذي ترسل وتستقبل الرسائل من خلاله. وتأخذ عناوين البريد الإلكتروني الشكل: user id@domain name ، حيث أن user.id تمثل اسم صندوق البريد ، ويمثل domin name الاسم النطاق للشبكة التي تحوي خادم البريد المشترك من خلاله المستخدم.

نظام البريد الإلكتروني يقوم على نظام الخادم/ العميل، حيث يقوم عميل البريد بإعداد الرسالة ويضمنها المرفقات إن وجدت وإرسالها إلى خادم البريد الذي يستقبلها ويوجهها عبر الإنترنت إلى المكان الصحيح، وهو أيضا الذي يقبل الرسالة إذا لم يتسلمها أحد ويخزن الرسائل الواردة لحين اتصالك به فيقوم بتمريرها إليك. ويعتمد نظام البريد الإلكتروني على بروتوكول Smtp Simple Mail Trans Fer protocol وهو البروتوكول عن تحديد الهيئة القياسية للرسائل المنقولة عبر الإنترنت.

إنشاء صندوق البريد:

وجه متصفح الويب إلى العنوان التالي www.hotmail.com تظهر أمامك صفحة يمكنك تعبئتها على الشكل التالي:

أ - مكان إدخال اسم تعريف المستخدم.

ب - مكان إدخال كلمة المرور للشبكة.

ج - رابطة فائقة على صفحة توضح من يستطيع الانضمام للشبكة.

د - رابطة فائقة للربط على صفحة بدء التسجيل على الشبكة.

هـ - اضغط على المكان Sign up Now تظهر لك صفحة جديدة تحوي تعليمات ونصوص الترخيص باستخدام بريد Hotmail اضغط بعدها على Accept تظهر لك صفحة تدخل فيها البيانات الخاصة بحسابك لدى الـ Hotmail وبعض البيانات الخاصة بك وتدخل البيانات من خلال المستطيلات النصية المعدة لذلك.

اضغط زر Submit information فإذا كنت قد أدخلت البيانات بدقة فإنك ستشاهد رسالة تهنئة بإنشائك لصندوق البريد ويطلب منك أن تعيد كتابة اسم المستخدم User-name وكلمة المرور Password وكذلك كتابة عنوانك البريدي كاملاً. بعد ذلك يعرض عليك Hotmail أن تشترك في بعض الشبكات التي توزع عروضها وأخبارها من خلال الإنترنيت بصفة دورية، وعندما تعود مرة ثانية لموقع الشبكة فإنه عليك تزويد المتصفح

باسم حسابك وكلمة السر والضغط على الزر المخصص للولوج إلى داخل الشبكة واستخدام إمكانات البريد الإلكتروني. عند دخولك فإنك تدخل إلى صندوق الوارد الخاص بك ويظهر أمامك جدول بالرسائل التي استلمتها حتى وقت فتح الصندوق.

وتتكون الرسالة من قسمين هما ترويسه الرسالة التي تحتوي على رقم الرسالة ومرسلها ومتى أرسلت وموضوعها ، والجزء الثاني هو مضمون الرسالة الذي يتضمن محتوى الرسالة من نصوص وصور. ويكون شكل الرسالة عادة كالآتي:

- From اسم مرسل الرسالة.
- To اسم المرسل إليه.
- Subject مضمون الرسالة (موضوع الرسالة).
- Date تاريخ الرسالة
- Replay ومعناه الرد على مرسل الرسالة وبالضغط على هذا المستطيل تظهر صفحة من خلالها يمكن كتابة رسالة جوابيه إلى مرسل الرسالة.
- Replay All ومعناه الرد على مرسل الرسالة وكل من وصلت إليه عن طريق النسخ.
- Froward ومعناه تمرير الرسالة إلى شخص آخر.
- Delete ومعناه حذف الرسالة ونقلها إلى مجلد المحذوفات.
- Previous, Next, Close بالضغط على هذه الروابط ينتقل بك المتصفح إلى الرسالة السابقة أو التالية أو إغلاق الرسالة والعودة إلى صندوق الوارد.

الإرسال من خلال الـ Hotmail :

بعد الدخول إلى صندوق البريد الخاص بك انقر من على القائمة الجانبية فينتقل المتصفح إلى صفحة يمكنك إعداد الرسالة وإرسالها إلى من تريد. بعد الانتهاء من الكتابة تضغط على زر Send ويتم إرسال الرسالة.

- حقل To يكتب فيه اسم المرسل إليه ويمكن أن توجه الرسالة إلى أكثر من عنوان تفصل بينها إشارة (و).
- حقل الموضوع Subject
- حقل نسخة كربونية CC ويكتب فيه عناوين الأشخاص المراد إرسال نسخة من الرسالة إليهم.

- حقل نسخة كربونية غير مرئية BCC ويكتب فيه عناوين الأشخاص المراد إرسال نسخه من الرسالة إليهم بدون أن يعلم باقي متلقي الرسالة أنهم تسلموا نسخة من هذه الرسالة.
- زر الإرسال Send تستخدم لإرسال الرسالة بعد الانتهاء من كتابتها.
- زر حفظ نسخة تحت الإنشاء Save Draft تستخدم لحفظ رسالة لم تستكمل بعد.
- زر إضافة المرفقات Attachment بالضغط على هذا الزر يمكنك المتصفح من إلحاق أية ملفات من جهازك بالرسالة.
- زر الإلغاء Cancel ويقوم بإلغاء عملية إنشاء الرسالة والعودة إلى صندوق البريد.

❖ (موارد الإنترنيت، برامج التعامل مع الويب، البحث عن المعلومات، استقبال وإرسال الرسائل بواسطة البريد الإلكتروني هذه الفقرات تم استيفاؤها من بحث الدكتور نشأت خميس من كتاب التجارة الإلكترونية تحرير د. حمدي عبد العظيم، ،أكاديمية السادات للعلوم الإدارية بالقاهرة، ٢٠٠١م).

٣- خصائص التجارة الإلكترونية:

تختلف التجارة الإلكترونية عن التجارة التقليدية من حيث البيئة التنظيمية والتشريعية وطرائق التعامل المالي والإداري والاتصال فيما بين الأطراف المتعاقدة وغير ذلك. وقد أجمع عدد كبير من الباحثين على اعتبار أن أهم الخصائص التي تميز التجارة الإلكترونية هي (د. العيسوي عن Wipo ،رضوان، بتصرف)

أ. عالمية التجارة الإلكترونية:

إن الوسائط الإلكترونية المستخدمة كقاعدة في التجارة الإلكترونية لا تعرف الحدود الجغرافية والمكانية وبالتالي فإن بيع وشراء السلع والخدمات عبر شبكة الإنترنيت لا يحتاج أبداً إلى السفر لمكان تواجد الشركة المنتجة ،بل من خلال الموقع التجاري الذي يستخدمه المشترك في شبكة الإنترنيت الذي يمكنه من الوصول إلى أي موقع توريدي ممكن في أي مكان من العالم. كما يمكن إدارة المعاملات التجارية جميعها بكل بساطه وسرعة من خلال الحاسب الشخصي المتنقل. لكن لا يزال هناك حالة من الحذر والتحوط من إجراء المعاملات التجارية الدولية إلكترونياً على اعتبار أنه لم يتم حتى الآن بلورة الأنظمة والقوانين التي تحكم هذا النشاط بشكل نهائي، لهذا نلاحظ أن التجارة

الإلكترونية بشكل خاص اقتصرت على مجموعة من الدول المتقدمة إلا في حدود ضيقة بالنسبة لبقية البلدان.

ب. تداخل التخصصات في مجال التجارة الإلكترونية:

تزول الفوارق فيما بين الشركات العالمية العملاقة من جهة والشركات الصغيرة والمتوسطة من جهة ثانية، رغم الفوارق الكبيرة بينها من حيث الإنتاج والتوزيع والكفاءات البشرية والقدرات المالية بحيث تقوم كافة الشركات كبيرها وصغيرها باستخدام نفس الأسلوب في تنفيذ عمليات البيع والشراء وتقديم مختلف أنواع الخدمات إلكترونيا. كما هو الحال في توزيع الموسيقى والأقراص الليزرية وأفلام الفيديو وبرامج الكمبيوتر وغيرها. وهذا يعني بأن المسافة بدأت تضيق بين الشركات كبيرها وصغيرها وأصبحت المنافسة تأخذ أشكالاً أخرى نظراً لصعوبة تحديد هوية المنتج في بعض الأحيان.

ج. غياب المستندات الورقية في تعاملات التجارة الإلكترونية:

يتم تنفيذ الكثير من الصفقات والعقود التجارية إلكترونيا فيما بين الأطراف وخاصة بالنسبة للسلع القابلة للترقيم دون الحاجة مطلقاً لتبادل الوثائق والمستندات الورقية، وذلك اعتبارا من عملية التفاوض وانتهاء بتسليم البضاعة وقبض قيمتها إلكترونياً. لذلك بدأت تظهر بعض المشكلات في إثبات صحة التعاملات والعقود وتحديد الحقوق والواجبات للأطراف المتعاقدة واثبات صحة التوقيع وغير ذلك مما دفع بالحكومات والمنظمات الدولية للعمل على إيجاد إطار قانوني خاص بالتجارة الإلكترونية يثبت الصفة القانونية على العقود الإلكترونية والتوقيع وتسديد القيمة إلكترونياً.

د. التعامل دون الكشف عن هوية المتعاملين أو دون التيقن منها، مع احتمال تعرض معلومات العملاء للإفشاء أو إساءة الاستخدام عند تقديمها:

تتعامل الأطراف في مجال التجارة الإلكترونية دون معرفة مسبقة ودون أن تتوفر لكل طرف المعلومات المطلوبة عن الطرف الآخر (إلا في حدود ما توفره شبكة الإنترنيت بالنسبة لموقع كل طرف)، كما يمكن أن يقدم أحد الأطراف أو كليهما معلومات مضللة للآخر مثل التعامل ببطاقة ائتمان مسروقة أو تقديم ضمانات خدمات ما بعد التصنيع دون الالتزام بالتنفيذ الفعلي، أو عن طريق إدعاء صفة المصرف لتجميع الأموال وتقديم إغراءات بالحصول على عوائد مجزية وغير ذلك من الأساليب. إضافة إلى مسألة إفشاء أحد

الأطراف المعلومات السرية عن الطرف الآخر لطرف ثالث دون وجود مرجعية لمقاضاة من يقوم بهذا العمل، لذلك بدأت تظهر تقنيات متقدمة من أجل الحفاظ على السرية والخصوصية وتوفير الموثوقية في التعاملات التجارية الإلكترونية.

٥. سرعة تغير المفهوم وما يغطيه من أنشطة وما يحكمه من قواعد:

بما أن التجارة الإلكترونية مرتبطة إلى حد كبير جداً بوسائط وتقانات الاتصال الإلكتروني وتقانات المعلومات التي تتغير وتتطور بشكل متسارع، فإن كل الترتيبات والإجراءات التنظيمية والقانونية التي تخضع لها التجارة الإلكترونية ستكون أيضاً عرضة للتغير السريع توافقاً مع تطور تقانات الاتصالات والمعلومات.

❖❖ في إطار هذه الخصائص للتجارة الإلكترونية يمكن الإشارة إلى مراحل تنفيذ الصفقات والتعاملات التجارية إلكترونياً وهذه المراحل هي التالية:

الأولى – العرض والطلب بالطريقة الإلكترونية بعد التعرف على مواصفات السلع المطلوبة وشروط البيع من خلال موقع الشركة المنتجة.

الثانية- تسليم البضاعة بواسطة الحاسب الآلي.

الثالثة – سداد القيمة من خلال قيام المستورد بإعداد نموذج الشراء بعد اختيار المنتج المطلوب يشتمل على رقم البطاقة الائتمانية الخاصة بالمشتري وقيمة البضاعة المشتراة ثم تنقل هذه المعلومات عبر الحاسب الآلي الخاص بالمستورد ومعها رقم بطاقة الائتمان إلى البنك الذي يتعامل معه يتحقق المصرف من صحة قيمة البضاعة والبطاقة الائتمانية بعد ذلك يقوم بخصم قيمة البضاعة من حساب المشتري ويحولها إلى حساب البائع سواء في نفس البنك أو في بنك آخر.

وتستخدم النقود الإلكترونية عبر الإنترنيت في سداد القيمة، حيث يقوم المصرف بإصدار النقود الإلكترونية لعملائه الذين يحتفظون بها في محفظة إلكترونية على القرص الصلب للحاسب الآلي، أو يتم الاحتفاظ بها في البطاقات الذكية التي تحتوي على رقائق إلكترونية فيها ذاكرة لتخزين المعلومات وتحل محل بطاقات الائتمان العادية. كما وتستخدم الشيكات الإلكترونية التي تعد من أهم وسائل الدفع عبر الحاسب الآلي، حيث ينتقل الشيك، بالبريد الإلكتروني إلي المستفيد بعد توقيعه إلكترونياً فيحصل عليه المستفيد ويوقعه إلكترونياً ويرسله بالبريد الإلكتروني مرفقاً بإشعار إيداع إلكتروني في حسابه لدى المصرف.

٤- مزايا وآثار التجارة الإلكترونية :

من الصعوبة الآن إطلاق أحكام نهائية عن مزايا وفوائد التجارة الإلكترونية وآثارها المختلفة على اعتبار أنها لا تزال حديثة العهد، لكن ومن خلال مراجعة بعض الأدبيات الخاصة بهذا الشأن يمكن التوقف عند أهم المزايا التالية.

أ - السرعة في الاستجابة والبساطة واليسر في تنفيذ التعاملات التجارية إلكترونياً بالنسبة للسلع والخدمات فيما بين الأطراف المتعاونة : حيث أن الاستجابة هي مباشرة على اعتبار أن المنتجين والمسوقين يعرضون على مواقعهم السلع المتاحة والجاهزة للبيع بشكل فوري. أما بالنسبة للسرعة فهي كبيرة جداً على اعتبار توفر إمكانية الاتصال المباشر بين البائع والمشتري والقدرة على توفير خدمة التوريد " على الخط" بالنسبة لبعض السلع للمشتري مباشرة (تسليم البضاعة عن طريق الوسيط الإلكتروني وخاصة تلك البضاعة التي يمكن تحويلها إلى صورة رقمية). البساطة واليسر في إبرام الصفقات إلكترونياً تتجلى في إمكانية التعرف آنياً على مواصفات البضاعة من خلال الصور والمجسمات وعلى أسعار هذه السلع والتعاقد وسداد القيمة واستلام البضاعة دون مغادرة المكتب أو المنزل. وينطبق هذا التعامل عادة فيما بين الشركات (B2B) وفيما بين الشركات والمستهلكين (B2C) وبين الشركات والحكومات (B2C) مما يوفر على كافة المتعاملين الكثير من الوقت والجهد والتكاليف أثناء عمليات الشراء وإعداد المستندات وفي معاينة البضاعة واستلامها وتخزينها وغير ذلك، حيث تنخفض تكاليف التسويق بحدود ٨٥٪ في حال الاعتماد على الوسيط الإلكتروني في التجارة.

ب - سهولة وصول الشركات الكبيرة والصغيرة منها والمتوسطة إلى كافة الأسواق الدولية، أي أن التجارة الإلكترونية تؤمن للمتعاملين مسألة تدويل التجارة والتوسع في التعامل مع جميع الأسواق مما يوفر إمكانية المقارنة بين نوعية السلع ومستوى جودتها وأسعارها لأكبر عدد ممكن من العارضين، وهذا يحقق فرصاً إضافية لاختيار الأفضل منها.

ج - تساعد التجارة الإلكترونية على إقامة علاقات صحيحة ومباشرة فيما بين الشركات والمتعاملين معها عن طريق الحصول على خدمات أفضل وبيانات أدق وأسرع من خلال التبادل الآلي للمعلومات وتنفيذ الصفقات دون الحاجة إلى تدخل عدد كبير من

الموظفين على اعتبار أن الاتصال يتم بين الحاسب الآلي للشركة والحاسب الخاص بالمورد.

د - اتساع وانتشار التجارة الإلكترونية فيما بين الشركات يساعد على تعميم استخدام الوسائط الإلكترونية في تنظيم أعمال الشركة الداخلية المالية والإنتاجية والإدارية بكفاءة أعلى، حيث يصبح بمقدور المدراء في وقت قصير الدخول إلى الحاسب والحصول على المعلومات المطلوبة عن التشغيل والإنتاج والتوريد والبيع والتكاليف، إضافة إلى توفير إمكانية التخطيط وإعداد الموازنة إلكترونياً.

هـ - إن تطور التجارة الإلكترونية واستخداماتها سيؤدي إلى خلق وظائف جديدة تحتاج إلى مهارات خاصة في مجالات الاتصالات وتقانات المعلومات والنظم والتطبيقات الكثيرة للتجارة الإلكترونية، كما وتحتاج إلى وظائف أخرى لضمان نظم تأمين المعلومات التجارية وتوفير الحماية والأمان والسرية لكثير من العمليات التي تتم بين المتعاملين بالوسائط الإلكترونية. لكن هذا التطور يترافق مع تراجع الحاجة للعديد من الوظائف كالوساطة والسمسرة والتوزيع وتجارة الجملة والتجزئة وغيرها. لكن هذا هو حال الدنيا ظهر جديد لابد أن يختفي بعض القديم. في ذات الوقت إلى جانب التجارة الإلكترونية بدأت تظهر نشاطات جديدة (تكيف مع الواقع الجديد) مثل الوسطاء في ميدان المزادات الإلكترونية وخدمات البيع والشراء وتوفير المعلومات وتقديم الاستشارات والدراسات الفنية والمالية والقانونية من أجل تسهيل مهمة المستهلك في إيجاد ما يريد بأعلى كفاءة وبأقصى سرعة.

و - يقلص استخدام التجارة الإلكترونية تكاليف الكثير من الأعمال وخاصة تلك التسويقية والخدمية منها للعديد من الشركات والمصارف والمؤسسات والدوائر الحكومية كالوفر في تكاليف الشراء والتوريد وإيجاد العميل المناسب وتقليل الأخطاء عند معالجة كافة أنواع الطلبات، كما وتشير تجربة شركة الاتصالات البريطانية إلى أن شراء السلع والخدمات "على الخط" قد ساهم في تخفيض تكاليف معالجة الصفقات بحدود ٩٠٪ وخفض التكاليف المباشرة للسلع والخدمات بحدود ١١٪. أما الشركات التي أدخلت نظام التوريدات الإلكتروني فقد حققت تخفيضاً في تكلفة إجراء التعامل مع طلبات الشراء بحدود ٧٠٪ للطلب وخفضت تكلفة الشراء ما بين ٥و١٠٪.ويمكن أن تنخفض تكلفة صناعة السيارة إلى ١٤٪ باستخدام طرق الشراء الإلكترونية. وفي دراسة أخرى يتراوح الخفض في تكلفة الحصول على

مستلزمات الإنتاج للشركات ما بين ٢و٤٠٪ من إجمالي تكلفة المدخلات حسب نوع البضاعة، والخفض في الأسعار الإجمالية على السلع يمكن أن يصل إلى ٤٪ في المتوسط. كما أن اختصار سلسلة الوسطاء في توزيع السلع والخدمات وتقليص المخزون إلى أدنى حد ممكن سيخفض التكلفة بشكل واضح. وتنخفض تكلفة إجراء معاملة مالية في المصرف بواسطة أسلوب على الخط إلى سنت واحد مقابل (١,١٤) دولار عن طريق كوة المصرف (د. العيسوي، ص ٣٩).

ز ـ تخفيض تكلفة إقامة المتاجر الإلكترونية بالقياس مع تكلفة إنشاء المتاجر التقليدية.

ح ـ يساعد نظام التجارة الإلكترونية على توفير نظام تبادل معلوماتي فعال يساعد في اتخاذ القرارات بشكل سليم.

ط ـ تتوفر حرية المنافسة التامة في جميع الأسواق لكافة مستخدمي شبكة الإنترنيت عالمياً وتمكن جميع المؤسسات الصغيرة والكبيرة من عرض منتجاتها دون قيود أو تمييز.

ي ـ التحول نحو المشروعات التي لا تحتاج إلى عمالة كبيرة في ظل التجارة الإلكترونية بالقياس مع المشاريع التي تدار بالطرق التقليدية في تنفيذ عمليات البيع والشراء، وتقل الحاجة لاستخدام مبانٍ إنشائية كبيرة وهياكل تنظيمية معقدة مقابل الحاجة إلى عمالة ومبانٍ أقل دون الالتزام بموقع جغرافي محدد.

رغم كل المزايا المذكورة إلا أن العديد من القضايا لا يزال غير محسوم بصورة نهائية نظراً لمحدودية تجربة التجارة الإلكترونية وقصر مدة استخدامها وخاصة بالنسبة للمسائل المرتبطة بالمنافسة والتكلفة، حيث في حالات كثيرة يلاحظ أن التجارة الإلكترونية لم تساعد على خلق ظروف تنافسية مواتية بالنسبة للقادمين الجدد من المشتركين في شبكة الإنترنيت الذين يحتاجون إلى جهود كبيرة ونفقات إعلان غير قليلة لتثبيت أقدامهم في السوق. ونفس الأمر بالنسبة لمسألة التكلفة حيث يقدر بعض الخبراء أن الأسعار النهائية للسلع والخدمات لم تقل في ظل التجارة الإلكترونية. وفي نفس الوقت نلاحظ ظهور أشكال جديدة من المخدمين يطلق عليهم " الوكلاء الأذكياء" الذي يجمعون البيانات والمعلومات عن السلع والخدمات ومواصفاتها وأسعارها وأسماء وعناوين منتجيها من خلال شبكة الإنترنيت ويضعونها بتصرف المستهلكين والشركات ذات المصلحة في الحصول على هذا النوع من المعلومات. وبذلك يتوفر على هؤلاء الوقت والجهد والتكلفة في البحث عن المعلومات.

أما ما يؤخذ من عيوب على التجارة الإلكترونية فيمكن الإشارة إلى الآتي (د.حمدي عبد العظيم التجارة الإلكترونية بتصرف):

أ - عدم قدرة المستورد على رؤية أو فحص السلعة قبل طلب شرائها، لكن هذا الموضوع قليل الأهمية بالنسبة للسلع ذات الماركات العالمية الشهيرة والتي تعود إلى شركات عريقة لا تضحي بسمعتها من خلال تقديم سلع غير مناسبة.

ب- إمكانية طلب سلع محظور استيرادها أو محظور بيعها في الأسواق المحلية للدول المستوردة ومن ثم صعوبة تصريفها وضياع أموال مستورديها. نعتقد بأن هذا الأمر أصبح مقدوراً عليه من خلال أعمال الرقابة التي تقوم بها بعض الدول على النشاطات التي تتم عبر الوسيط الإلكتروني، كما أن المستورد نفسه يجب أن يدرك طبيعة المواد التي يتعامل بها.

ج- احتمال حدوث تعاقدات صورية باستخدام شبكة الإنترنيت وحدوث حالات نصب واحتيال بسبب عدم القدرة على التحقق من هوية المتعاملين.

د - عدم وجود مستندات ورقية مدعمة لطلبات الشراء أو إرسال البضائع يؤدي إلى صعوبة التمييز بين النسخ الأصلية والصور الإلكترونية مما يسهل حدوث تلاعب وتزوير لبيانات النسخ الأصلية في ظل عدم إمكانية التوقيع باليد.

ه- إمكانية اختراق شبكة الإنترنيت وإفشاء الأسرار بالنسبة للعملاء والشركات والمصارف إلى منافسيهم.

و - إمكانية استخدام البطاقات الائتمانية المزيفة للشراء بواسطة شبكة الإنترنيت عن طريق سرقة أرقام تلك البطاقات خلال تداولها عبر الشبكة.

لكن أمكن التغلب على بعض هذه العيوب من خلال إنشاء وحدة استخراج هويات إلكترونية للعميل والتاجر والمصرف.والجدول رقم / ١٢/ يبين مؤشرات الإنترنيت عن عام ٢٠٠٠.

٥- مؤشرات التجارة الإلكترونية :

(الأرقام والنسب / من كتاب الدكتور العيسوى)

تراوح حجم أعمال التجارة الإلكترونية على المستوى العالمي ما بين (٧٠) و (١٧٠) مليار دولار عن عام ١٩٩٩ وتكون نسبته إلى حجم التجارة العالمية في السلع والخدمات (٦٨٠٠) مليار دولار عن نفس السنة تتراوح ما بين ١,٠٣ ٪ و ٢,٥ ٪.

أما بالنسبة للتوقعات المستقبلية عن حجم التجارة الإلكترونية العالمية خلال عام ٢٠٠٣ فإنها تتراوح ما بين ١٢٤٤ مليار دولار كحد أدنى و ٤٦٠٠ مليار كحد أقصى، وقد يصل حجمها في عام ٢٠٠٥ إلى حوالي ٥٠٠٠ مليار دولار. وهذا يعني بأن التوقعات تشير إلى تضاعف حجم التجارة الإلكترونية العالمية كل سنة أو سنة ونصف، أما على صعيد الولايات الأمريكية الدولية الرائدة في مجال التجارة الإلكترونية فقد ارتفع حجم تجارتها من / ١٥,٥/ مليار دولار عام ١٩٩٦ إلى / ٣٩/ مليار عام ١٩٩٧ مع توقع وصوله إلى ما يزيد عن / ٦٠٠/ مليار عام ٢٠٠٢ أي أن نصيب أمريكا يمثل ٨٠٪ من إجمالي التجارة الإلكترونية لدول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية و ٣٥٪ من التجارة الإلكترونية العالمية وهذا يقارب نسبة / ٠,٣٪ / فقط إلى الناتج المحلي الإجمالي.

قارات العالم	عدد مضيفي الإنترنيت	عدد مضيفي الإنترنيت لكل ١٠٠٠ شخص	عدد مستخدمي الإنترنيت بالألف	عدد مستخدمي الإنترنيت لكل ١٠٠٠	عدد الحسابات الشخصية بالألف	عدد الحسابات الشخصية لكل ١٠٠
كل الدول الإفريقية	٢١٨٣٥٢	٢,٧٥	٤٠٩٤,٣	٥٢,٥٣	٦٣٢٦	٠,٩٤
مصر	٢٢٤٠	٠,٣٥	٤٥٠	٧٠,٨٩	٧٥٠ (٩٩)	١,٢
الأمريكتين	٨٤٨٩٦٨١١	١٠٢٩,٢٣	١٢٣٧٣١,٠	١٥٠٣,١٥	١٩٤٢٣٢	٤٢,٢٦
الولايات المتحدة	٨٠٥٦٦٩٤٧	٢٩٢٨,٣٢	٩٥٣٥٤,٠٠	٣٤٦٥,٧٨	١٦١٠٠٠	٥٨,٥٢
البرازيل	٨٧٦٥٩٦	٥١,٥٣	٥٠٠٠,٠٠	٢٩٣,٩٢	٧٥٠٠	٤,٤١
آسيا	٧١٠٠٥٩٧	١٩,٥٧	١١٥٣١٠,٩	٣٢٦,٠٠	١٠٠٣٣٢	٢,٩
اليابان	٤٦٤٠٨٦٣	٣٦٥,٦٦	٤٧٠٨٠,٠٠	٣٧٠٩,٤٥	٤٠٠٠٠	٣١,٥٢
السعودية	٣٧٥٤	١,٧٣	٢٠٠,٠٠	٩٢,٥٦	١٢٠٠(٩٩)	٥,٧٤
الهند	٣٥٨١٠	٠,٣٥	٥٠٠٠,٠٠	٤٩,٣٩	٤٦٠٠	٠,٤٥
أوروبا	١٢٥٢٨٧٦٥	١٥٧,٠١	٩٩٧٨٠,٣	١٢٥٠,٥٣	١٣١٤٣٠	١٦,٨١
بريطانيا	١٦٧٧٩٤٦	٢٨٠,٧٥	١٥٤٠٠,٠٠	٢٥٧٦,٧٢	٢٠١٩٠	٣٣,٧٨
روسيا	٣٢٦٥٢٣	٢٢,٢٢	٢٠٠٠,٠٠	١٣٦,١٢	٦٣٠٠	٤,٢٩
اوقيانوسيا	١٩٧٢٧٩٢	٦٤٧,٤٩	٧٧١٦,٥	٢٥٣٩,٦٩	١٠٣٤٣	٤٢,١٤
استراليا	١٦١٥٩٣٩	٨٤٣,٥٢	٦٧٠٠,٠٠	٣٤٩٧,٤٢	٨٩٠٠	٤٦,٤٦
العالم كله	١٠٦٧١٧٣١	١٧٥,٦٦	٣٥٠٦٣٣,٠٠	٥٨٧,٥٢	٤٤٢٦٦٣	٧,٧١

جدول رقم / ١٢ / مؤشرات الإنترنيت في عام ٢٠٠٠ (أعداد مطلقة ومتوسطات)

أما حجم تعاملات التجارة الأمريكية فيما بين الشركات مع بعضها البعض فقد بلغ / ٤٨/ ملياراً عام ١٩٩٨ مع توقع ارتفاعها إلى / ١,٣/ تريليون دولار عام ٢٠٠٣، بينما قدر حجم تعاملات المستهلكين مع الشركات بحوالي /٣,٩/مليار في سنة ١٩٩٨ ويتوقع ارتفاعها إلى / ١٠٨/ مليار عام ٢٠٠٣.

وتشير بعض المصادر إلى أن عدد زائري شبكة الإنترنيت ازداد من / ١,٣/ مليون زائر في كانون ثاني ١٩٩٣ إلى / ١٠٩,٦/ مليون في عام ٢٠٠١، أي نسبة تزايد سنوية بلغت ٧٤٪.

- استحوذت الولايات المتحدة على نسبة ٧٥٪ من عدد زوار الإنترنيت في العالم، وبلغ نصيب أوروبا ١١,٧٪ وآسيا ٦,٦٪ واستراليا ١,٨٥٪ وأفريقيا ٢٪.
- بلغ عدد مستخدمي الإنترنيت في العالم عام ١٩٩٠ حوالي ٢,٦ مليون مستخدم وارتفع عام ٢٠٠٠ إلى / ٣١١/ مليون مستخدم وربما يكون قد وصل إلى / ٥٠٠/ مليون مستخدم مع نهاية عام ٢٠٠٢، أي أن عدد المستخدمين كان يتزايد بمعدل ٦١٪ سنوياً أي أن العدد يتضاعف كل سنة ونصف.
- ارتفع عدد الحاسبات الشخصية من / ١٢٠/ مليون حاسب عام ١٩٩٠ إلي / ٥٠٠/ مليون عام ٢٠٠٠ ومن المتوقع أن يصل في عام ٢٠٠٣ إلى / ٦٧٠/ مليون حاسب محققاً معدل نمو سنوي ١٥٪. وهذه الحاسبات موزعة بنسبة ٣٦٪ في الولايات المتحدة و ٣٠٪ في أوروبا و ٢٣٪ في اليابان و ١١٪ في بقية العالم.

أنظر الجداول ذوات الأرقام / ١٣/ و / ١٤/ و / ١٥ /.

- وفقا لتقارير الحكومة الأمريكية، انخفض معدل نمو التجارة عبر الإنترنيت فيما بين الشركات والمستهلكين (B2C) كما انخفض إجمالي المبيعات بنسبة ١٩,٣ ٪ لتصل إلى سبعة مليارات دولار فقط في الربع الأول من عام ٢٠٠١ في الوقت الذي كان متوقعاً أن يصل هذا الرقم إلى / ١٠٨ / مليار دولار في نهاية عام ٢٠٠٣ في الولايات المتحدة. وقد أكدت بعض الدراسات على تراجع التجارة فيما بين الشركات (B2B) والميل نحو التحول عن الأسواق الإلكترونية المفتوحة في بعض الصناعات لصالح العودة إلى نظام التبادل الإلكتروني للمعلومات (العودة إلى أنظمة الشبكات المعلوماتية المغلقة للشركات والمتعاملين معها).

قارات العالم	التوزيع النسبي لعدد مضيفي الإنترنيت	عدد مضيفي الإنترنيت لكل ١٠٠٠ نسمة منسوباً إلى متوسط العالم	التوزيع النسبي لعدد مستخدمي الإنترنيت	عدد مستخدمي الإنترنيت لكل ١٠٠٠ نسمة منسوباً إلى متوسط العالم	التوزيع النسبي لعدد الحاسبات الشخصية	عدد الحاسبات الشخصية لكل ١٠٠٠ نسمة منسوباً إلي متوسط العالم
إفريقيا	٪٢,٠٥	٠,٠١	٪١,١٧	٠,٠٩	٪١,٤	٠,١٢
الأمريكتين	٪٧٩,٥٥	٥,٨٦	٪٣٥,٢٩	٢,٦٠	٪٤٣,٨٨	٣,١٥
الولايات	٪٧٥,٥٥	١٦,٦٧	٪٢٧,١٨	٥,٩٠	٪٣٦,٣٧	٧,٥٩
آسيا	٪٦,٦٥	٠,١١	٪٣٢,٨٨	٠,٥٥	٪٢٢,٦٦	٠,٣٨
أوروبا	٪١١,٧٤	٠,٨٩	٪٢٨,٤٦	٢,١٣	٪٢٩,٦٩	٢,١٨
أوقيانوسيا	٪١,٨٥	٣,٦٩	٪٢,٢٠	٤,٣٢	٪٢,٣٤	٥,٤٦
العالم	٪١٠٠	١	٪١٠٠	١	٪١٠٠	١

جدول رقم / ١٣/ مؤشرات الإنترنيت في عام ٢٠٠٠ (توزيعات نسبية)

السنة	عدد الحاسبات الشخصية بالمليون	عدد مستخدمي الإنترنيت بالمليون	عدد خطوط الهاتف بالمليون
١٩٩٠	١٢٠	٢,٦	٥٢٠
١٩٩١	١٣٠	٤,٤	٥٤٦
١٩٩٢	١٥٠	٦,٩	٥٧٤
١٩٩٣	١٧٠	٩,٤	٦٠٦
١٩٩٤	١٩٠	١٦,٠٠	٦٤٥
١٩٩٥	٢٣٠	٣٤,٠٠	٦٩٢
١٩٩٦	٢٦٠	٥٤,٠٠	٧٤٠
١٩٩٧	٣٢٠	٩٠,٠٠	٧٩٤
١٩٩٨	٣٧٠	١٤٩,٠٠	٨٤٨
١٩٩٩	٤٣٠	٢٣٠,٠٠	٩٠٦
٢٠٠٠	٥٠٠	٣١١,٠٠	٩٧٠
٢٠٠١	٦٧٠	٥٠٠,٠٠	١١١٥

جدول رقم / ١٤/ تطور استخدام الإنترنيت ١٩٩٠ — ٢٠٠١

- والتراجع في ميدان التجارة الإلكترونية تزامن مع تراجع في المؤشرات البيعية لشركات الحاسبات والإنترنيت وبعض الشركات عالية التكنولوجيا، حيث تم في أثر ذلك تخفيض التوقعات على نمو الحاسبات من ٧٪ إلى ٣ ٪ خلال النصف الثاني من عام ٢٠٠١. ويعود السبب في هذا التراجع حسب رأي المحللين إلى عدة عوامل منها: حالة الركود الاقتصادي الأمريكي خلال هذه المرحلة، عوامل المضاربة، المبالغة في الآثار الإيجابية لشركات تكنولوجيا المعلومات، دخول شركات كثيرة إلى عالم الإنترنيت دون توفر الخبرة الكافية، إتاحة فرصة استخدام مواقع الإنترنيت بصورة مجانية ثم التراجع عنها، المبالغة في تقديرات العوائد من الإعلان عبر الإنترنيت.
- يقدم الدكتور العيسوي نقلاً عن كوهان Cohan P. : لا تصدق أن التجارة الإلكترونية ستصبح هي العامل المؤثر في الاقتصاد العالمي وأن المنشآت التي ستستخدمها ستختفي من الوجود، والأرجح أن تصبح التجارة الإلكترونية وسيلة مساعدة أو ثانوية للتسوق، تماماً مثل الطلبات بالبريد، لا أن تصبح الوسيلة الأساسية أو الوحيدة التي يشتري الناس عن طريقها ما يريدون، مع التأكيد على أن نصف سكان العالم لم يمروا بعد بخبرة الاتصال بالتلفون، وأن نسبة أكبر من ذلك بكثير لم يتيسر لهم بعد استخدام الإنترنيت، وحتى بالنسبة لبعض السلع الممكن توريدها إلكترونياً (على الخط) كالكتب والمجلات والصحف، فإن الصيغة الإلكترونية ليست بديلاً كاملاً أو مريحاً للصيغة الورقية. ومن ثم فقد لا تشهد التجارة الإلكترونية في هذه المنتجات رواجاً كبيراً. ويتابع الدكتور العيسوي أنه طبقاً لدراسة أجرتها منظمة التجارة العالمية سيتم التركيز بالنسبة للتجارة الإلكترونية على قطاع الخدمات وبخاصة خدمات التوزيع والتمويل والمحاسبة والاستشارات الهندسية والحسابات الإلكترونية والطب والتعليم عن بعد، مع وزن خاص للخدمات القابلة للترقيم، ومن ثم التوريد إلكترونيا كالمطبوعات والكتب والموسيقي والبرمجيات وغيرها. وحتى لو نجحت التجارة الإلكترونية الدولية في تغطية ٣٠٪ من قطاع الخدمات، فإن هذا الحجم قد لا يمثل أكثر من ٦٪ من إجمالي التجارة العالمية.
- على صعيد الدول العربية فإن الجدول رقم / ١٥/ يبين المؤشرات غير المباشرة للتجارة الإلكترونية في بعض الدول العربية عن عام ٢٠٠٠.

الدولة	عدد مضيفي الإنترنيت	عدد مضيفي الإنترنيت كل ١٠٠٠٠ شخص	عدد مستخدمي الإنترنيت بالألف	عدد مستخدمي الإنترنيت كل ١٠٠٠٠ شخص	عدد الحاسبات الشخصية بالألف	عدد الحاسبات الشخصية ١٠٠ شخص عن عام ١٩٩٩	عدد خطوط الهاتف بالألف	عدد الخطوط الهاتفية لكل ١٠٠ شخص	متوسط دخل الفرد بالدولار (٩٩)
الأردن	٩٠٧	١,٣٦	١٢٧,٣	١٩٠,٨٧	٩٠	١,٣٩	٦٢٠	٩,٢٩	١١٥٠
الإمارات	٤٢٩٦٢	١٧٦	٧٣٥	٣٠١١	٣٠٠	١٢,٥٦	١٠٢٠	٤١,٧٩	١٩٧٥٠
السعودية	٣٧٤٥	١,٧٣	٢٠٠	٩٢,٥٦	١٢٠٠	٥,٧٤	٢٩٦٤,٧	١٣,٧٢	٦٦٦٠
تونس	٢٦	٠,٠٣	١٠٠	١٠٤,٣٢	١٤٥	١,٥٣	٨٥٠	٨,٩٩	٢٢١٦
سوريا	٩	٠,٠١	٣٠	١٨,٥٣	٢٣٠	١,٤٣	١٦٧٥	١٠,٣٥	١١٣٤
لبنان	-	-	٣٠٠	٥٨٥	١٥٠	٤,٦٤	٦٥٠	٢٠,٠٩	٤٩٨٠
مصر	٢٢٤٠	٠,٣٥	٤٥٠	٧٠,٨٩	٧٥٠	١,٢	٥٤٨٣,٦	٨,٦٤	١٤٢٤

جدول رقم / ١٥/ المؤشرات غير المباشرة للتجارة الإلكترونية في بعض الدول العربية لعام ٢٠٠٠

(العيسوي، ص ٦٧)

إن التراجع الواضح في مؤشرات التجارة الإلكترونية في الدول العربية بالقياس مع الدول المتقدمة يعود بشكل عام/ باستثناء الإمارات العربية المتحدة/ لضعف البنية الأساسية في مجال استخدام تقانة المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى عدم توفر البنية المصرفية والقانونية المناسبة لتطبيقات التجارة الإلكترونية ناهيك عن انخفاض المستوى التعليمي العام ومستوى الدخل الفردي السنوي.

أما الجدول التالي فيبرز المقارنة بالنسبة للمؤشرات غير المباشرة للتجارة الإلكترونية في كافة الدول العربية بالمقارنة مع بعض دول الجوار عن عام ٢٠٠٠، حيث يتبين أن:

المؤشرات	الدول العربية	إيران	تركيا
١- عدد مضيفي الإنترانيت.	٦٠٥٧٠,٠٠	١٦٩٠,٠٠	٦٩٩٢٣,٠٠
٢- عدد مضيفي الإنترانيت لكل عشرة آلاف نسمة.	٠,٢٢	٠,٢٧	١٠,٦٤
٣- عدد مستخدمي الإنترانيت بالألف.	٢٤٥١,٠٠	٢٥٠,٠٠	٢٠٠٠,٠٠
٤- عدد مستخدمي الإنترانيت لكل عشرة آلاف نسمة	٨٧,٥٠	٣٩,٢٧	٣٠٤,٤١
٥- عدد الحاسبات الشخصية بالألف.	٤٠٠٤,٠٠	٣٥٠٠,٠٠	٢٥٠٠,٠٠

٦- عدد الحاسبات الشخصية لكل مائة نسمة.	١,٤٣	٥,٥٨	٣,٨١
٧- عدد خطوط التلفونات بالألف.	١٩١٣٦,٦٠	٩٤٨٦,٣٠	١٨٣٩٥,٠٠
٨- عدد خطوط التلفونات لكل مائة شخص.	٦,٨٣	١٤,٩٠	٢٨,٠٠
٩- متوسط دخل الفرد السنوي بالدولار ١٩٩٩	٢٢٢٠,٠(٩٩٨)	٣٨٠٢,٠٠	٣٥٠٣,٠٠
١٠- الأمية ١٥ سنة فأكثر (١٩٩٨).	٪٤٠,٣	٪٢٥,٤	٪١٦,٠٠
١١- معدل الالتحاق بالتعليم الابتدائي (١٩٩٧).	٪٨٦,٤	٪٩٠,٠٠	٪٩٩,٩
١٢- معدل الالتحاق بالتعليم الثانوي (١٩٩٧).	٪٦١,٧	٪٨١,٢	٪٥٨,٤
١٣- نسبة طلاب العلوم في التعليم العالي ٩٥-٩٧	١٠٠	٪٣٦,٠٠	٪٢٢,٠٠
١٤- الإنفاق على التعليم كنسبة من الناتج القومي١٩٩٥- ١٩٩٧	٪٥,٤	٪٤,٠٠	٪٢,٢

جدول رقم /١٦/ المؤشرات غير المباشرة للتجارة الإلكترونية في الدول العربية وبعض الدول الجوار لعام ٢٠٠٠ (العيسوي)

أ- عدد زوار الإنترانيت في الدول العربية أقل من العدد في تركيا، كما أن عدد زائري الإنترانيت لكل عشرة آلاف نسمة يوازي ٠,٢٢ بينما هو ١٠,٦٤ زائر لكل ١٠٠٠ نسمه في تركيا وقريب من المعدل الإيراني ٠,٢٧.

ب- عدد مستخدمي الإنترانيت عربياً لكل عشرة آلاف نسمة يساوي ٨٧,٥ وفي إيران ٣٩,٢ وفي تركيا ٣٠٤,٤، أي أن النسبة العربية توازي ٢٨٪ من النسبة في تركيا.

ج- عدد الحاسبات الشخصية لكل مائة نسمة في الدول العربية يقل عن مستواه في الدول المجاورة، حيث لا يزيد عن ٣٧٪ من المعدل التركي و٢٦٪ من المعدل الإيراني. وتتكرر تقريباً نفس اللوحة بالنسبة للتلفونات. ناهيك عن المسائل الأخرى المرتبطة بمستوى دخل الفرد العربي، وارتفاع معدل الأمية (٤٠,٣٪) وانخفاض مستوى الإنفاق على التعليم.

يوضح الدكتور العيسوي من خلال جريدة الأبحاث العالمية الأمريكية في مسألة قياس تقدم الدول على طريق إرساء البنية الأساسية للمعلوماتية واستيعاب التطورات المعاصرة في تكنولوجيا المعلومات وتهيئة الشروط المواتية لمارسة التجارة الإلكترونية بأن وضع بعض الدول العربية كان كالتالي:

من بين /٥٥ / دولة مشمولة بالبحث ومرتبة تنازلياً حسب مدى تقدمها في بناء مجتمع المعلومات لم تظهر سوى أربع دول عربية هي الإمارات، السعودية، مصر، الأردن، حيث

جاءت الإمارات في المجموعة الثانية التي يطلق على أعضائها " سريعو الخطى" وجاءت السعودية ضمن المجموعة الثالثة وهي مجموعة " المتأهبون" أي تلك الدول التي قطعت شوطاً مهماً في بناء القاعدة الأساسية لمجتمع المعلومات. ثم ظهرت الأردن ومصر في المجموعة قبل الأخيرة " مجموعة المتمهلين" وتضم الدول التي اتخذت قراراً بتوفير البنية الأساسية لمجتمع المعلوماتية والتجارة الإلكترونية، لكن مواردها الاقتصادية محدودة. وقد أعد مؤخراً مشروع لإنشاء أكاديمية عربية للتجارة الإلكترونية عن طريق مجلس الوحدة الاقتصادية العربية بهدف تدريب وإعداد الكوادر في كافة ميادين التجارة الإلكترونية، وتزويد السوق العربية بالمعلوماتيين والمهنيين في كافة الاختصاصات التي يتطلبها هذا النشاط.

٦- متطلبات نجاح التجارة الإلكترونية

يتوقف نجاح وازدهار التجارة الإلكترونية وانتشارها على المستوى الدولي على توفير المقومات الأساسية الخاصة بالبنية الأساسية للمعلومات وتقانات الاتصالات، وتوفير البنية التنظيمية المناسبة والبنية التشريعية والقانونية الضامنة لموثوقية وقانونية تنفيذ الأعمال التجارية عبر الوسيط الإلكتروني. وتوفير هذه المقومات والمستلزمات يتوقف إلى حد كبير على التعاون والتنسيق فيما بين الحكومات الوطنية وشركاتها ومؤسساتها من جهة وعلى التعاون في النطاق العالمي من جهة ثانية.

ومن أهم المتطلبات الواجب توفيرها نذكر ما يلي:

١. توفير البنية الأساسية المتطورة للاتصالات وتقانات المعلومات.
٢. ضمان توفير خدمات الإنترنيت للشركات والأجهزة الحكومية المستهلكين بشكل ميسر وبتكلفة معقولة.
٣. تهيئة الإطار القانوني على المستوى المحلي والدولي لضمان سلامة التعاملات من خلال الوسائط الإلكترونية (حماية المستهلك، حماية حقوق الملكية، الحفاظ على السرية، الموثوقية، الحفاظ على حق الحكومات في استيفاء الضرائب).
٤. توفر قاعدة سليمة وواسعة للخدمات المصرفية وضمان تنفيذها عبر الوسائط الإلكترونية بما في ذلك التواقيع الإلكترونية وتقليل المخاطر وضمان نظام رقابة فعال على هذه النشاطات.

٥. توفير القاعدة البشرية المؤهلة والمدربة على تقانات المعلومات والاتصالات واستخدام الوسائط الإلكترونية بكفاءة عالية. مع توسيع قاعدة الوعي العام لدى المستهلكين والشركات بجدوى التعامل بهذه الأساليب الجديدة في التجارة.

٦. تحقيق التعاون والتنسيق فيما بين الدول لتشريع وقوننة نظام التجارة الإلكترونية وحمايتها واستبعاد التضارب فيما يتعلق بالمنازعات القضائية وتحصيل الضرائب والرسوم الجمركية وغير ذلك.

أما بالنسبة للشركات التي ترغب بتنفيذ كل أو بعض أعمالها التجارية والتسويقية من خلال الوسائط الإلكترونية فلا بد لها من توفير البنية الأساسية التي تتكون من الآتي:

١. توفير الأجهزة والبرمجيات اللازمة للأغراض الحالية وللتوسعات المستقبلية من خلال اشتراك الشركة لإنشاء موقع على خادم خاص بها.

٢. العمل على اختيار وتصميم الموقع المناسب للشركة على شبكة الإنترنيت بما في ذلك التعريف بالشركة ومنتجاتها ومواصفاتها والأسعار المعروضة بها للبيع، والخدمات التي يمكن تقديمها، والرسائل الإعلانية الموجهة للمستهلكين وغير ذلك من التسهيلات التي تمكن المستهلكين من التواصل الدائم مع موقع الشركة والحصول على إجابة عن كافة الأسئلة والاستفسارات. كما يجب أن يلائم الموقع المتطلبات المتزايدة للمستهلكين وحاجات التطور الدائم عن طريق تجديده باستمرار وإجراء الصيانات المطلوبة على هذا الموقع.

٣. العمل على اختيار الاسم الجذاب والمناسب للموقع والذي يعبر عن مصداقية وموثوقية الشركة، ثم العمل على تسجيل هذا الاسم لدى الهيئة الخاصة بهذا الشأن.

٤. السعي لتسويق الموقع بعد تسجيله عن طريق استخدام إحدى أدوات البحث، إضافة إلى الإعلان في الصحف والمجلات والدوريات المتخصصة وغير ذلك. مع التأكيد على ضمان تنفيذ العمليات بشكل مضمون وفعال.

❖❖ كما وتواجه الشركات المتعاملة عبر شبكة الإنترنيت في مختلف نشاطاتها مجموعة من المشكلات التي لابد من العمل لإيجاد الحلول المناسبة لها. ومن أمثلة هذه المشكلات نذكر:

أ - تعرض البيانات للتخريب والتشويش والتزوير، واختراق الخط على بعض المعلومات السرية جداً.

ب - إفشاء المعلومات الخاصة بالمتعاملين من حيث كمية المواد المشتراة وقيمها ونوعيتها وكيفية السداد، والسطو على المعلومات الخاصة ببطاقات الائتمان، وعرض شركات وهمية، تغيير بعض محتويات الرسالة الإلكترونية المرسلة إلى الشخصيات المهمة.

ج - اختراق الاتصال من قبل طرف ثالث للحصول على بيانات أحد الطرفين وتعريضها للتعديل أو الإتلاف.

لكن شركات البرمجيات وضعت برامج حمائية ضد لصوص المعلومات وبرامج مضادة للفيروسات، وتقوم هذه البرامج بمهمة شرطي المرور الذي يتأكد من سلامة وثائق السيارات، وتتيح هذه البرامج التخلص من الفيروسات وإصلاح الأضرار. والوسائل المتاحة لضمان سلامة التعامل عن طريق شبكة الإنترنيت وتفادي التزوير هي التالية:

١. استخدام كلمة السر للتحقق من شخصية المستخدم كما هو الحال بالنسبة للحارس العسكري الليلي الذي يطلب كلمة السر من القادم المجهول.. وتستخدم هذه الأدوات على شكل بطاقات ذكية تحتوي على معالج يخزن عدداً من المفاتيح التي تدل على صاحب البطاقة وتسمح له بالدخول إلى مواقع معينة. تستخدم هذه البطاقات حالياً في تشفير وتوقيع الوثائق الإلكترونية.

٢. استخدام بعض البرامج الشبيهة بأجهزة الإنذار المنزلي وأجهزة تنقية (تصفية) المعلومات التي لا تسمح إلا بدخول المعلومات المتفقة مع إجراءات الأمان النافذة لدى شبكة الإنترنيت. كما يوجد أدوات على شكل بروتوكول (برنامج) شبكات يتم تثبيته على خادم الشركة يراقب ويقيد دخول المتسللين من خوادم أخرى ويسمح بالتشفير.

٣. استخدام أدوات التشفير بتحويل الرسائل إلى رموز وصيغ رياضية لا يمكن فهمهما إلا عند فك الشفرة كما وتوجد على المستوى العالمي برامج على شكل بوابات حدودية بين الدول مربوطة على شبكة الإنترنيت تمنع الوصول إلى مواقع معينة ولا تسمح بتدفق المعلومات إلا في الحدود التي تراها الشركة (أو الدولة). وتوجد برامج تحدد موقع الزائر وتوفر إمكانية التحكم بالمادة التي يمكن تقديمها لكل زائر.

٧- تطبيقات التجارة الإلكترونية(*)

إن تنفيذ برنامج تجارة إلكترونية هو عملية تحويل التطبيقات العادية إلى تطبيقات تجارة إلكترونية بشكل دائم، ووفقاً لكل من لاري داونز وشونكاموي فقد تم تحديد كيفية إنشاء تطبيقات لعالم التجارة الإلكترونية عبر الإنترنيت من خلال الاستناد إلى القواعد التالية في إنشاء التطبيق الرئيسي:

القاعدة الأولى

الاستعانة بالعميل لتشغيل الشركة: كاستخدام الصَّراف الآلي لأعمال الإيداع والسحب التلقائي في المصارف، حيث يقوم العميل بمساعدة الحاسب الآلي الخاص بالمصرف بإجراء كافة تعاملاته المصرفية مع سداد الرسوم مقابل هذه الخدمة. كما أن مركز خدمة العملاء عبر الإنترنيت أحد هذه الأمثلة، إذ يقوم العميل بالاتصال بموقع ويب خاص بشركة معينة للحصول على المعلومات عن المنتج وأسعاره وخصائصه، أو للحصول على برامج تعليمية من الجامعات ومراكز التعليم دون تدخل أحد.

القاعدة الثانية

احتكار الأسواق : وتقوم هذه القاعدة على جذب العملاء وضمان ولائهم والوصول إلى أسواق جديدة وحشد عدد أكبر من زوار الموقع الخاص بالشركة ناهيك عن مسألة الاحتفاظ بالمستهلكين التقليديين. أو أن تقوم الشركة بطرح منتج جديد تبيعه لقطاعات سوقية معينه خلال دورة حياته الكاملة دون وجود منافسين حقيقيين في الأسواق.

القاعدة الثالثة

تلبية حاجة كل عميل بشكل مستقل : حيث تقوم الشركات الإلكترونية بتوفير الخدمة لكل عميل أو شريحة متجانسة من العملاء كأولئك الذين يرغبون بالحصول على معلومات عن الأخبار السياسية التي تدور في العالم ساعة بساعة (أو عن حركة البورصات الدولية) وهذا يستدعي من الشركة تقسيم السوق وتفهم متطلباته والعمل على تلبيتها بشكل مستقل.

(*)تم اعتماد كتاب "روب سميس وأخرون" في التجارة الإلكترونية في إعداد هذه الفقرة بتصرف، ترجمة وإصدار دار الفاروق للنشر والتوزيع بالقاهرة، ٢٠٠٠.

القاعدة الرابعة

تكوين فرق حول قيمة معينة مثل تشكيل مجموعات لتلقي بعض البرامج التدريبية المكثفة في مجال محدد، أو إنشاء مجموعة من الطلاب عن طريق الجامعة الافتراضية لتدريسهم بعض المقررات الدرسية من خلال العرض على مواقع معنية، أو تقديم خدمة تعليم المتدربين على استخدام الحاسبات والبرامج الجديدة.

القاعدة الخامسة

استخدام الواجهات التعليمية مثل توفير خدمة الواجهة الإلكترونية من أجل العملاء لتجنيبهم بعض المظاهر غير الإيجابية التي تبدو من العناصر البشرية كالعاملين في العلاقات العامة والاستقبال والمبيعات مما ينعكس سلباً على النشاط البيعي للشركة، والهدف من ذلك هو إحكام قبضة الشركة على الواجهة الأمامية من خلال الواجهة الإلكترونية التي تتأثر بمدخلات البيئة، لا بل إنها تقدم خدمات للعملاء عن طريق الإجابة على استفساراتهم المختلفة. والمثال على ذلك هو مركز خدمة العملاء على موقع الإنترنيت الخاص الشركة.

القاعدة السادسة

الحفاظ على العميل قبل الحفاظ على استمرارية الشركة: ويتم ذلك من خلال تتبع حاجات العملاء وتوفير قاعدة البيانات المطلوبة التي تمكنهم من الحصول على إجابات وافية عن كل تساؤلاتهم من خلال زيارتهم لموقع الشركة. كما يستحسن تزويد بعض الفنيين والإداريين بالشركة بمعلومات تمكنهم من إجراء التواصل المباشر وعبر الإنترنيت مع العملاء لتلبية متطلباتهم قبل أن تخطفهم شركات منافسة أخرى.

القاعدة السابعة

تقديم كافة المعلومات المتاحة وبصورة مجانية للعملاء بالإضافة إلى العديد من الخدمات الممكنة التي تشجع على استقطاب هؤلاء العملاء، لأن الاحتفاظ بالأسرار والمعلومات لم تعد ميزة نسبية لأي شركة، لا بل إن توفير المعلومات بشكل ميسر ومجاني للجميع هو الشيء الوحيد الذي يزيد من أعداد زوارك وحجم أعمالك.

القاعدة الثامنة

إتمام كل صفقة كمشروع مشترك، أي قيام الشركة الافتراضية (دون بنية أساسية) مع شركات أخرى لها هيكلية. ووجود مادي (أو شركة افتراضية أخرى أو أكثر) بتكوين شراكة حقيقية مثل التطبيق الرئيسي Java ثم إصداره على شبكة الإنترنيت ولاقى قبولاً واسعاً لكونه مجانياً وبعد أن أصبح له مستخدمون أكثر صار من السهل استقطاب مشروعات مشتركة للعمل. كما أصبح بإمكان الشركات الجديدة التي ليس لها كيان مادي أن تنافس الشركات الكبيرة بكفاءة عالية من خلال اختيار بعض الشركاء الذين يوفرون هذا الكيان المادي عن طريق هيكلة كل صفقة كمشروع مشترك.

القاعدة التاسعة

التعامل مع الأصول وكأنها خصوم: كأن نفترض وجود شركتين الأولى هي (أ) وتنتج معدات صناعية ولها استثمارات كبيرة في المباني والتجهيزات وخطوط الإنتاج ولديها شبكة تسويق مناسبة، والثانية هي (ب) تقوم بإنشاء سوق افتراضي يوفر للمستهلكين عروض المعدات الصناعية وأسعارها مع الخدمات التي يمكن تقديمها عن طريق موقع هذه الشركة الافتراضية على الإنترنيت. وبهذا فإن المستهلك سيطلب السلعة عن طريق الوسيط الإلكتروني دون الحاجة إلى حلقات إضافية من الوسطاء والتكاليف الأخرى. ولهذا يجب على الشركة (أ) أن تطيح بالشركة (ب) عن طريق توفير كل المعلومات المطلوبة عن سلعها وسلع المنافسين من خلال إنشاء السوق الرقمي الخاص بها.

القاعدة العاشرة

تحطيم مجموعة القيم الخاصة بتوزيع المنتجات والخدمات : وذلك باستخدام التقانات الحديثة وخوض المخاطرة الهادفة إلى زعزعة أوضاع منافسيك من خلال تقديم خدمات بدون مقابل وتنفيذ ما هو مطلوب لتنتقل إلى موقع قيادة العملية الإنتاجية والتسويقية من خلال الاستخدام الفعال لقوة العالم الرقمي الإلكتروني والتقنية المتطورة لإعداد شركتك لمواجهة كافة احتمالات المستقبل.

القاعدة الحادية عشر

إدارة التجديد كحافظة للخيارات : تتمثل المشكلة في أن التجديد والابتكار يعدان مشكلة تكمن في عامل المخاطرة، لذا فإن أي شركة يجب أن تشارك في خلق واستخدام

التقنيات الحديثة ولو بصورة جزئية بحيث تكون الخسارة صغيرة في حال حدوثها. وفي حال النجاح فإن الشركة ستكون شريكاً حقيقياً في هذا النجاح يمكن أن تساهم في تطويره لاحقاً

القاعدة الثانية عشرة

توظيف الأشخاص دون الـ ٣٠ عاماً: لأن لديهم طاقات خلاقة على التطوير والإبداع نظراً لوجودهم في بنية تقانية متطورة بالقياس مع آبائهم الذين تجاوزوا ٤٠- ٥٠ سنة من العمر.

٨. طرق الدفع الإلكترونية

أ- التحويل الإلكتروني للأموال

يقوم المتعاملون من شركات وأفراد بتخزين البيانات الخاصة عن المبيعات والائتمان، لكن عمليات التسلل والسطو على هذه البيانات أصبح مقلقاً بالنسبة للمتعاملين مع شبكة الإنترنيت مما يمكن اللصوص من التعرف على بطاقات الائتمان وأرقامها السرية وسرقتها مما دفع الشركات والمصارف للبحث عن طرق ابتكاريه يتم بموجبها الدفع عن طريق الإنترنيت دون إرسال معلومات ائتمانية شخصية مرتبطة بالعميل أو بالمصرف الذي يتعامل معه.

إن دخول الحاسبات الشخصية ووحدات المودم أدى إلى إيجاد أنظمة مصرفية ونقل الأموال من خلال ما يسمي بنظام التحويل الإلكتروني للأموال (EFT)، حيث يرتبط تبادل البيانات الإلكترونية (EDI) بالتحويل الإلكتروني للأموال (EFT) الذي كان يسمح لأية مؤسسة بقبول مستندات الفواتير ويورد تلقائياً المبالغ المسددة بعد التحقق من صحة المستندات.

بعد ذلك أصبح سداد المبالغ إلى الشركات يتم من خلال الخصم المباشر (عمليات السحب التلقائي من حساب العميل بالمصرف) أو من خلال آلات الإيداع والصرف التلقائي. أما اليوم فتوجد خيارات سداد كثيرة يتم معظمها باستخدام نظام التحويل الإلكتروني للبيانات ومنها.

❖ **بطاقات الائتمان:**

كانت تقدم في البداية أرقام البطاقات وأسماء مستخدميها وتاريخ الانتهاء من خلال استمارات غير مضمونة بواسطة الإنترنيت، ثم تم تحديث هذه العملية من خلال اتباع بعض

الإجـراءات الخاصـة لـضمان عـدم ظهـور بيانـات بطاقـة الائتمـان عـن طريـق التـشفير أمـام المستخدمين الآخـرين. بعـد مـا يتقـدم العميـل بـرقم بطاقتـه وتـاريخ انتهائهـا واسمـه لابـد للشركة أن تقوم بتنفيذ الإجراءين التـاليين لتنفيـذ الـصفقة، الأول – توثيـق بطاقـة الائتمـان مع شركة متخصصة بهذا الشأن لاستلام رقم التوثيق، الثاني – تحويل معلومات بطاقة الائتمان الإلكترونية إلى إيداع فعلى في حساب شركتك.

تـوفر بعـض الـشركات العالميـة بـرامج معالجـة الـسداد عـبر الإنترنيـت يمكنهـا أن تقبل معلومات بطاقة الائتمان ومعالجتها من اجل استلام توثيقـات عـبر الإنترنيـت، مـع تـوفير برنامج من اجل الاتصال بمؤسستك المالية لأجل عمل إيداعات إلكترونية لبطاقة الائتمان.

❖ **الشيكات الإلكترونية :** (i- Shecks)

يستخدم هذا النوع من الشيكات لإتمام عمليات السداد الإلكترونيـة بـين طـرفين مـن خلال وسيط. ولا يختلـف ذلـك كثيراً عـن نظـام معالجـة الـشيكات الـسائد لـدى مـصارفنا فيمـا عـدا أنـه يـتم توريـد الـشيكات الإلكترونيـة وتبادلهـا عـبر الإنترنيـت. والوسـيط يقـوم بخصم المبلغ من حساب العميل لحساب الطرف الآخر.

❖ **السداد عبر الإنترنيت (حافظة النقود الإلكترونية):**

ويتم بموجب ذلك سداد قيمة البضاعة نقداً من خـلال اسـتخدام الوسـيط الإلكترونـي. ويـتم اسـتخدام هـذا النـوع مـن الـسداد ليقـوم الزائـرون الـواردون إلى مواقـع الويـب بالـسداد مقابـل اسـتخدامهم الألعـاب واسـتعراض الـصور وفيمـا بـين شـركات الإنترنيـت لنقـل المبـالغ المسددة مـن شـركة لأخـرى مـن أجـل جـذب الزائـرين إلى موقـع الويـب مـن خـلال اسـتخدام الروابط. مثال : تقدم الشركة (أ) إلى الشركة (ب) رسوم مقابل كل مستخدم يتم إرساله إلى موقع الشركة (أ). وسيتصل المستخدمون بموقع (أ) من رابط موجـود علـى صـفحة (ب) الرئيـسية. والـشركة (أ) تـدير العمليـة، كمـا ويمكـن تـسجيل المـستخدمين أنفـسهم مـع مؤسسة تتتبع الرسائل الواردة منهم وعندما يصل عدد الزيارات إلى حد معين يتم السداد من الشركة (أ) إلى الشركة (ب).

ب- أمن عملية السداد

توجـد عـدة طـرق يـستخدمها اللـصوص والمتـسللون لـسرقة أو تغـيير معلومـات الـسداد للحـصول علـى أرقـام بطاقـات الائتمـان وتـاريخ الاسـتحقاق لاسـتخدام هـذه المعلومـات لـشراء سلع مغايرة عبر الإنترنيت. ومن أهم الأساليب الشائعة التي يستخدمها اللصوص نذكر:

- محاكـاة المواقـع : عـن طريـق تقليـد موقـع ويـب حقيقـي للحـصول علـى معلومـات كاملة عن بطاقة الائتمان الخاصة بالغير أو سرقة عمل تجاري. ثم يقوم السارق بتقديم منتج بسعر مغرٍ لحث الزوار على إرسال معلومات عن بطاقاتهم الائتمانية.
- التلـصص علـى المعلومـات: أي قـراءة معلومـات غـير محميـة أثنـاء انتقالهـا عـبر الشبكات، حيث توجد بعض البرامج التي تساعد على تسهيل عملية التلصص مثـل بـرامج Sniffing المـصممة أصـلاً للمـساعدة في اكـتشاف أخطـاء الـشبكة. ويراقب اللصوص الرسائل الصادرة والواردة من عناوين مزودي خدمات الإنترنيت وفي حال عثورهم على ضالتهم يقومون ببيعها إلى المنافسين أو المجرمين.
- تبديل المحتوى : أي تحويل الأموال المدفوعة لعميل ما لحساب عميل آخر عن طريق تغيير رقم الحساب المصرفي. ويستخدم اللصوص هذا الأسلوب لإرسال المعلومات المزيفة إلى متسلمها المقصود.
- الإنكـار : أي القيـام بـأي عمـل تجـاري مـع مؤسـسة مـا عـن طريـق الوسـيط الإلكتروني ثم إنكار حدوث هذا العمل. ويقوم أحد مستخدمي الإنترنيت بطلب منتج ما على خط ائتماني ثم يشحنه إلى موقع آخر، وعند تسليم الفاتورة فإنه ينكر أنه أصدر أمراً بهذه الطلبية.

وهناك عدة طرق يمكن استخدامها لتلافي هذه السلبيات تم التطرق إليها في هذا الفصل.

جـ- المصارف الإلكترونية:

تقدم الخدمات لعملائها دون وجود فروع لها منتشرة داخلياً وخارجياً، ويقوم العملاء بفتح حسابات عند التعاقد، ولكي يتم إرسال المبالغ المسددة يتعين على صاحب الحساب تحويل الأموال من المصرف العادي إلى المصرف الإلكتروني. ويمكن تحويل نفس الأموال إلى خارج الحساب في أي وقت. وتأثير ذلك هو أنه يتعين على العميل الحفاظ على حساب مصرفي معتاد على أساس الصفقات اليومية. والهدف هو تقليص تكاليف الصرافة التقليدية بالنسبة للصفقات الخاصة عن طريق الحد من نفقات الفروع وتداول النقدية.

لكن لابد من الحذر في التعامل مع المصارف الإلكترونية نظراً لأن البعض منها عبارة عن واجهة للجريمة المنظمة وغسيل الأموال والنصب والاحتيال، لذا لابد من التحري عن المسائل التالية قبل التعامل مع أي مصرف إلكتروني:

- الاعتماد على وكالات تقويم المؤسسات المالية التقليدية والافتراضية.
- زيارة المصرف للتأكد من وجوده فعلاً والتعرف على نشاطاته.
- مراجعة التقارير التي تصدر عن المنظمات والمؤسسات المالية الدولية الموثوقة.
- التحقق من الشراكات داخل المصرف ومعرفة هوية المتعاملين معه.

كما تشير الأدبيات في التجارة الإلكترونية إلى وجود العديد من المشكلات للنقود الرقمية ومنها:

- تشجيع تسهيل غسيل الأموال التي تم الحصول عليها بطرق غير مشروعة (تجارة المخدرات والسلاح والدعارة والاختلاس).
- صعوبة تحكم الحكومات ورقابتها على النقد المتداول وعرضه في الأسواق، إضافة إلى ظهور مشكلة سعر الصرف وغيرها.
- صعوبة الاحتفاظ ببيانات صحيحة عن الدخل القومي واستحالة تعقب المعاملات الخاصة بتسوية المدفوعات.
- تسهيل مسألة التهرب من الضرائب على الأرباح والمداخيل نظراً لصعوبة تعقبها.
- فقدان الحكومات للعوائد المتمثلة بالفرق بين تكلفة سك النقود العادية وقيمتها الاسمية.

إما الخصائص المطلوب توفرها في النقود الإلكترونية لكي تصبح صالحة للاستخدام بشكل أكثر اتساعاً وانتشاراً فهي: قبول كافة الناس التعامل بها- صلاحية استخدامها الدائمة – تجانس وحدات النقود الرقمية- سهولة الاستعمال - القابلية للتقسيم.

٩- التسويق عبر الإنترنيت

تختلف عملية التسويق الخاصة بالمنتجات والخدمات بالطريقة التقليدية عن التسويق من خلال نشر المعلومات الخاصة بهذه السلع والخدمات على موقع الويب الخاص بالشركة على شبكة الإنترنيت والذي يتيح إمكانية الإطلاع والتعرف على سلع الشركة وأنواعها وأسعارها وشروط خدمات ما بعد البيع وغير ذلك لكافة الزائرين الذين يجوبون عالم المعرفة على الوسيط الإلكتروني. كما ويتعرف الزائر على معروضات كافة الشركات المماثلة وطبيعة سلعها وظروف بيعها مما يتيح له بدائل متعددة يقوم باختيار الأفضل منها من وجهة نظره. وهذا الأمر يزيد المنافسة بين الشركات المتجانسة مما يحتم على الإدارات

التسويقية فيها القيام ببذل مجهودات إضافية من أجل تصميم الموقع الخاص بشركتها بشكل جذاب وواضح وشفاف وبث الصور المسموعة والمتحركة كما هو الحال في الإعلان التلفزيوني أو السينمائي وبتكلفة منخفضة نسبياً. وبهذا يصبح متاحاً لإدارات الحملات الترويجية تنظيم برامج إعلانية ودعائية متميزة تمكنها من استقطاب ملايين الزائرين من خلال الاعتماد على التقانات المعاصرة الخاصة بتصميم وإخراج وتنفيذ الإعلانات على موقع الويب. لكن هذا لا يلغي أبداً استخدام الأساليب التسويقية التقليدية بل من المستحسن المزج بينها وبين الأساليب التقانية المتقدمة في الترويج والإعلان.

قبل المباشرة بتصميم موقع الويب لأغراض التسويق والترويج لابد من الإجابة على سؤالين: الأول – من هم عملاؤك الحقيقيين الذين ستوجه إليهم برامجك وحملاتك الإعلانية، والثاني- أين يتوضع هؤلاء العملاء وما هي أماكن انتشارهم؟

السؤال الأول- من هم عملاؤك؟

قد يرى البعض بأن تخصيص المزيد من الاعتماد لأغراض تصميم وتنفيذ السياسات والحملات الترويجية والإعلانية هو الجانب الأهم في تحقيق أعلى العوائد المالية الممكنة، لكن الدراسات تشير إلى أن العديد من الشركات قد أنفقت عشرات الملايين من الدولارات على هذا الغرض دون جدوى لأن نشاطها في هذا المجال لم يكن موفقاً ومدروساً بالقدر الكافي. لهذا لابد للإدارات التسويقية قبل إعداد الخطط والبرامج الترويجية من التعرف على العملاء الحقيقيين وطرائق تفكيرهم وأنماط سلوكهم وعاداتهم الشرائية وبماذا يتأثرون من أجل مخاطبتهم باللغة الصوتية والحركية والرقمية التي تمكن من استقطابهم ودفعهم لشراء منتجات الشركة. وهذا يتطلب إجراء دراسات وأبحاث تسويقية عن العملاء الحقيقيين والمحتملين، إلى جانب التعرف على المنافسين وسياساتهم بهذا الشأن من أجل إعداد خطة الهجوم المناسبة. والتعرف على العملاء الإلكترونيين يحتاج إلى الاستعانة بالمخدمين وشبكات الإنترنيت وبائعي أجهزة الحواسيب الشخصية والمؤسسية للتعرف على نسبة مستخدمي الإنترنيت وزوارها، وكذلك الأمر من خلال استخدام نظام الاستمارات التي تمكن من أن نتعرف على هوية الزائرين لموقع الويب وإلى حشد المزيد من المستخدمين عن طريق إتاحة الاتصال عبر الإنترنيت لأوسع قاعدة جماهيرية ممكنة.

وبما أن تكاليف الإعلان عبر الإنترنيت مرتفعة جداً بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة فإن الشركات العملاقة وحدها ستصبح قادرة على تحمل تكاليف الإعلان

العالمي، لذا يجب على الشركات الأولى أن تفعِّل أساليب استخدامها وتصميمها للحملات الإعلانية في إطار تكاليف معقولة تكون قادرة من خلالها على الاستمرار في إطار المنافسة السعرية بعد معرفة عملائها الفعليين للتوجه إليهم.

السؤال الثاني- أين هم عملاؤك ؟

للإجابة على هذا السؤال لابد من تقسيم السوق إلى شرائح حسب حاجاتهم الحقيقية كأن ندرس توزيع التلاميذ والطلاب في مراحل التعليم الأساسي والإعدادي الثانوي والجامعي وكيفية توزيعهم الجغرافي. أو ندرس توزيع مشجعي كرة القدم، الطائرة، السلة، الهوكي، الرقص على الجليد.(*) ومن ثم تقوم بتحديد أماكن انتشارهم المكثف بعد دراسة نسبة اعتمادهم على استخدام شبكة الإنترنيت في تلبية حاجاتهم وأذواقهم. بعد ذلك يجب المباشرة ببث الإعلانات المناسبة على موقع ويب رئيس يستهدف عدة شرائح من المستخدمين عن طريق تقديم روابط إلى مواقع أكبر لتصبح التكلفة أقل من أجل الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستخدمين وزوار الموقع الخاص بك.

وقد بدأت شركات عدة مثل Yahoo في استخدام المعلومات التي يقدمها العملاء لإنشاء حزم مستهدفة لمعلني الشبكة، مما يسمح للمعلنين بعرض إعلاناتهم لأشخاص محددين في مقابل مجموعات المستخدمين العشوائية، بحيث يصبح بالإمكان تحديد المستخدمين الذين سيتم استهدافهم حسب اهتمامهم. ومثال ذلك عندما تطلب شركة ما التعاقد على صفحة ويب مخصصة My Yahoo فإن الاستمارة ستطلب منك تحديد اهتمامك من اجل استخدام هذه المعلومات لاحقاً في توجيه الإعلان المخصص لشريحة معينة من المستخدمين.

وفي سبيل تحديد مكان العملاء على شبكة الإنترنيت فإنه يمكنك أن تضع إعلاناتك مع شركات الإنترنيت التي تحتفظ بصفقات المستخدمين والذين يمكن أن توجه إليهم الإعلانات في الوقت المناسب بصفتهم متعاملين مع نفس التشكيلة السلعية لشركتك.

إن تحديد عملائك على شبكة الإنترنيت يتيح لك إمكانية التركيز في جهودك الترويجية وترشيد استخدام مخصصاتك المالية في سبيل الوصول إلى أفضل النتائج.

(*) المصدر الرئيسي في إعداد هذا الفصل هو كتاب " التجارة الإلكترونية" لمؤلفه روب سميس وآخرون، ترجمة وإصدار دار الفاروق للنشر.

الترويج على الشبكة:

تؤكد بعض الدراسات على أن أفضل طريقة لاستقطاب المستخدمين إلى موقعك الخاص أن تقوم باختراع إحدى القصص الملفتة للانتباه على غرار القصص الشهيرة وتقدمها للناس من خلال موقع الويب على شبكة الإنترنيت. وعلى التوازي تقوم بعرض إعلاناتك الترويجية حول سلعك وخدماتك مما يزيد من عدد مشاهدي هذه الإعلانات، كقيام أحد المواقع بنشر تفاصيل عن أسرار الجاسوسية العالمية لأشخاص معاصرين لا يزالون في مواقع متقدمة في السلطة. وخلال العرض يتم الإعلان عن بعض السلع مما يمكن مستخدمي وزوار الموقع من التعرف على سلعك المتاحة. أو استخدام نشرات الأخبار الهامة التي يشاهدها أكبر عدد ممكن من مستخدمي الإنترنيت للإعلان عن بعض السلع والخدمات.

الإعلان على الشبكة:

الإعلان الترويجي على شبكة الإنترنيت يتموضع في أعلى مواقع الويب على شكل صورة متحركة لها آلية ربط بحيث إذا نقر المستخدم على الإعلان يتم إرسالها فوراً إلى موقع المعلن. ورسوم GIF المتحركة هي صور متعددة تعطي إحساساً بالحركة عند تشغيلها ويمكن مشاهدتها أثناء الدوران. وتتقاضى الشركات المختصة بالإعلان عمولات أو نسب من المبيعات وفقاً لعدد مرات مشاهدة الإعلان، وقد تكون في بعض الأحيان الإعلانات مجانية.

يمكن أن يوضح الإعلان الترويجي على شكل إعلان روابط وهو أصغر من الإعلانات الترويجية العادية، ويعرض في العادة شعار الموقع على صفحة الويب الرئيسية للشركات وآليات البحث وخدمات أخرى مثل خدمات الصفحات الصفراء. والفائدة الأساسية من الإعلان هو إطلاع أكبر عدد ممكن من الزائرين والمستخدمين على سلع وخدمات الشركة المنتجة، وخاصة بالنسبة للعملاء المستهدفين الانتقائيين. والمزج بين توظيف البيانات المخزنة من مواقع الويب واختيار المكان المناسب لوضع الإعلان يمكن أن يكون تمازجاً ناجحاً للشركات المتقدمة بدرجة مكنتها من تحديد عملائها بدقة. وتصبح الإعلانات أكثر تقدماً حيث أصبحت تحتوي على وظائف صوتية تفاعلية.

الإعلان خارج شبكة الإنترنيت:

تحتاج الشركات المتنافسة أو الشركات الجديدة إلى أكثر من وسيلة إعلانية في سبيل كسب جولات التنافس أو لأغراض التعريف الواسع بالمنتجات والخدمات التي تقدمها

الشركات التي تدخل الأسواق لأول مرة، لذلك تلجأ المؤسسات إلى اعتماد أساليب الإعلان التقليدية إلى جانب الإنترنيت كالتليفزيون والإذاعة والإعلانات المطبوعة لضمان زيادة عدد الزائرين لموقع الويب على الشبكة الذين يمكن لهم مشاهدة إعلانات جادة على الإنترنيت على شكل رسائل قصيرة يترافق بعضها مع الصور والحركات المشوقة التي يمكن أن تبقى لأطول فترة ممكنة في ذاكرة الزائر بعيداً عن الجمل والتراكيب المعقدة والمملة.

المنهج الشخصي في الإعلان والمشاركة:

يرى البعض بأن المواجهة الشخصية أكثر قوة وفاعلية بين ممثل الشركة والطرف الآخر بالنسبة لخلق التوافق والانسجام ورسم خطوط التواصل المستقبلية إذا ما قورنت بنتائج الإعلان عبر الإنترنيت، لكن ذلك قد يبدو مستحيلاً الآن إلا في ظل ظروف انتقائية للجمع بشكل مباشر فيما بين الطرفين الراغبين في التعاون نظراً لتكاليف الانتقال والوقت.

لكن النقاش مع العملاء والشركاء الإلكترونيين والتقليديين يعتبر غاية في الأهمية لبيان أهدافهم ونواياهم الحالية والمستقبلية حيال ظروف وشروط التعاون، مع تحديد طبيعة المكاسب والمنافع المتبادلة التي يمكن تحقيقها للطرفين، مع الأخذ بالحسبان ضرورة وجود نوع من التكافؤ بين الأطراف المتعاونة كالرغبة في تقديم موقع تسوق بالتجارة الإلكترونية أو موقع ربط لزائري الإنترنيت أو عرض الإعلانات الخاصة بالشركة.

ومن أهم الطرق التي تساعد على إيصال رسالة شركتك إلى العالم هي الاعتماد على المشاركة في المعارض التجارية الدولية وفي المعارض المتخصصة لأن ذلك يوفر لك إمكانية التغطية الشاملة والتعريف التام بشركتك ومنتجاتها وخدماتها، وذلك بتجهيز فريق يقوم بأعمال الترويج المختلفة في الجناح الخاص بالشركة وفريق آخر يجع البيانات والمعلومات عن الشركات المنافسة ويحاول الالتقاء والتحدث مع الشركاء المحتملين وبيان آفاق التعاون المستقبلي كما تقوم بعض الشركات برعاية بعض الندوات والمؤتمرات والمعارض على هامش أعمال المعرض الدولي.

اختيار موقع الويب المناسب:

على اختيار موقع الويب يتوقف الكثير من نجاح التسويق على شبكة الإنترنيت، وذلك لأن الزائر يريد أن يجري مقارنة وتقويماً بين ما تعرضه هذه الشركة وشركات أخرى مماثلة، لذا لابد من تقديم المعلومات المطلوبة والمشوقة والمفيدة للزائر والتي ستشغل

اهتمامه وإلا فإنه سيغادر الموقع ولن يعود إليه أبداً. والمسألة الهامة الثانية هنا هي الاهتمام بشكل الموقع من حيث التصميم ونص الرسالة والحركة والصورة المقدمة للزائر بحيث تراعي الجوانب الجمالية والذوقية والناحية العملية والثقافية لفئة المستهدفين من الزائرين، كعرض صور البعد الإنساني بالنسبة للمستشفيات، والصور التي لها بعد مستقبلي بالنسبة لشريحة التلاميذ والطلاب. والموضوع الثالث الذي لا يقل أهمية عن سابقيه هو سهولة التعرف على الموقع والوصول إليه مع إمكانية الاحتفاظ بالزائر لأطول فترة ممكنة.

اختيار الشركة المساعدة:

إذا كانت إمكاناتك البشرية والمادية محدودة فإنه يفضل الاعتماد على شركات متخصصة في العلاقات العامة للقيام بالعمل نيابة عنك من خلال إعداد خطة متكاملة تنقل مؤسستك إلى العالمية عبر مجموعة برامج ترويجية وإعلانية يتم عرضها عن طريق شبكة الإنترنيت، لذا لابد من العمل على اختيار الشركة التي تجيد بكفاءة عالم الإنترنيت وتفهم طبيعة عملك ونشاطك وأن تكون لها خبرات سابقة ناجحة في هذا الميدان، شريطة أن تكون جاهزاً لتحمل الأعباء المالية المترتبة على ذلك.

كما ويمكن شراء بعض المعلومات والبيانات عن الأوضاع الديموغرافية والتحليل السلوكي من قواعد بيانات الشركات الخاصة لكي تقوم بتحديد أهداف إعلانك والمستهدفين منه، ووضع البرنامج الترويجي المناسب لكل مجموعة من المستهدفين. أي جمع البيانات والمعلومات التي تمكن من إعداد خطة تسويقية متكاملة وهذه المعلومات هي: عدد الزيارات المحققة إلى الموقع – معرفة شرائح المستخدمين والزائرين في السوق- سلوكيات السوق – تعريف المجتمع- كيفية تفسير الصور- أماكن الجمهور المستهدف – طبيعة الصور المقرر إعلانها – عدد الزيارات الواردة على الموقع لكل شريحة مستهدفة.

هذه المعلومات تساعد على معرفة موقع السوق المستهدفة وتوجيه الإعلانات إلى المستخدمين مباشرة وتحقيق نسبة أعلى من الزيارات لموقع الويب وتحديد مواقع الإعلان وغير ذلك.

العمل مع التابعين:

التابعون هم مؤسسات وشركات وأفراد لهم مواقع ويب يمكن التعاون معهم على شكل شراكه لتحقيق أكبر عدد زيارات ممكن من خلالها لصالح شركتك. وتكون

عادة العلاقة مفيدة للطرفين إلا أن الشركات الكبرى قد لا تفضل توفير زائرين إلى المواقع الكبرى من خلال الروابط لصالح الشركات الصغرى، على اعتبار أن الشركات الكبرى قد ترفض إضافة أي رابط إلى المواقع الصغرى نظراً لانشغال المواقع الكبرى الشديد وعدم وجود روابط إضافية لديها. وفي العادة فإن مواقع الويب الشهيرة لا توفر روابط مباشرة إلى المواقع الصغرى، لكنها تبيعها مساحات إعلانية خاصة بها مقابل دفع المواقع الصغرى عمولات يتفق عليها.

ويوجد نوع آخر من التوابع يسمى التابع عشوائي الترويج الذي هو عبارة عن شركة تماثل شركتك وتقدم منتجاً مكملاً لمنتجاتك كما هو الحال في صناعة السيارات والإطارات، صناعة الأدوية والصيدليات والأطباء. بحيث يتم توفير الروابط المناسبة ما بين الشركات المماثلة والمتكاملة مع بعضها لقاء عمولة محددة. وقد يقود هذا النوع من التعاون إلى شكل من أشكال المشاركة مع مؤسستك من قبل الشركاء الأصغر، حيث أن تزايد عدد الشركاء يؤدي إلى زيادة المكاسب نظراً لزيادة حشود الزائرين.

شكل التعاون الذي يحدده العميل:

بما أن بعض شركات الإنترنيت لم تعد مستعدة لتوفير الاتصال المباشر إلى قاعدة بيانات عملائها للشركات الخارجية، حيث يمكن لهذه الأخيرة أن تضع إعلاناتها على موقع الويب لنوع محدد من العملاء على أساس المعايير التي يحددها العميل نفسه. وتسأل الشركات الأخرى العملاء إذا ما كانوا مهتمين بتلقي معلومات من الشركاء، وفي هذه الحالة تقوم الشركات الشريكة بإرسال معلومات خاصة بالبريد الإلكتروني إلى عملائها على الإنترنيت ويطلق عليها "النماذج التي يحددها العميل" لأن العميل يقدم موافقته المسبقة على تلقي المعلومة.

زيادة عدد الزائرين:

إن الحملات الإعلانية تهدف إلى زيادة عدد زوار الموقع، وفي حال فاعليتها فإن عدد الزائرين يمكن أن يتضاعف عدة مرات لموقعك الخاص. وربما يصعب تحقيق زيارة الموقع إذا كانت الخطوط المتاحة عبر الإنترنيت محدودة مما يتطلب المناقشة مع مزودك بخدمة الإنترنيت لتوفير خدمة الاتصال مع كافة زوارك.

خطة التسويق عبر الإنترنيت:

يجب أن تقوم خطة التسويق عبر شبكة الإنترنيت على المبادئ الرئيسية التالية:

- تحديد طبيعة الشركة ورسالتها الأساسية.
- إعداد خطة طموحة لتحقيق أهداف الشركة القريبة والبعيدة والعمل على تطوير هذه الأهداف بما يتماشي والتطورات في البيئة الداخلية والخارجية.
- إعداد استراتيجية التسويق المناسبة وتحديد العملاء المستهدفين والوسائط الإعلامية والوسائل الترويجية الفعالة.
- تخطيط البرامج التمويلية الخاصة بالشركة وتأمين التدفقات النقدية الكفيلة بتنفيذ البرامج وتحقيق الأهداف المرسومة في إطار تطوير حركة التجارة عبر الإنترنيت.
- توفير البنية الأساسية لضمان تعزيز القدرة على التعامل مع عدد متزايد من الزائرين.
- تحديد عملائك وشركائك الحاليين والمستقبليين والعمل على تطوير العلاقات معهم.
- تحديد أسس التعاون مع شركات العلاقات العامة المتخصصة لتقديم بعض الخدمات المطلوبة للشركة في إطار علاقات تعاقدية تحقق مصالح الطرفين.
- العمل بشكل مستمر لضمان التطور الدائم في مجالات الإنتاج وإتقانه والتسويق والموارد البشرية والمالية بما يعزز قدرة الشركة التنافسية في الأسواق الخارجية.

الإعلان عبر الإنترنيت:

أصبح الإعلان عبر الإنترنيت في الوقت الحاضر فرعاً مهماً في عالم الإعلان التجاري الذي يجب أن يضم رسائل قصيرة ومحدودة وبعض الصور والرسوم المتحركة المعبرة عن مضمون الرسالة التي ترغب الشركة في توصيلها لزائري موقع الويب الخاص بها والذين يتم اختيارهم بناء على دراسات مسبقة كما بينا في موضوع سلف، هذا في حال كانت مخصصات الإعلان محددة. لكن قد تسعي بعض الشركات لتطال شرائح مجتمعية واسعة في مختلف دول العالم وخاصة تلك التي تهتم بالإعلام الإخباري فإن إعلاناتها تجوب شبكة الإنترنيت على المستوى الدولي لكسب كافة الزائرين المهتمين بهذه الموضوعات. وهذا الموضوع يطرح السؤال التالي. أين هم عملاؤك؟ وللجواب على هذا السؤال يمكن التأكيد على طبيعة السلعة (الخدمة) المراد الإعلان عنها عبر الشبكة، حيث عملية

الإعلان عن الكتب وبيعها، والأفلام التعليمية، والتقارير والدراسات الإحصائية تكون مطلوبة على المستوى العالمي، أما اللوحات والمنحوتات الفنية الراقية فإن الإعلان عنها يتطلب التعرف على شريحة محددة تهتم بهذا النوع أو ذاك من الفنون، لهذا لابد من القيام بتحديد الفضاء الإلكتروني الخاص بك وبسلعك. ويفضل الاعتماد على بعض الشركات المتخصصة في التعرف على عملائك المستهدفين وكم عددهم وأماكن تواجدهم وهل سيدخلون في مواقع محددة تفيد في التعرف على عملائك المرتقبين، وذلك لضمان أن أي مبلغ ينفق على الإعلان أن يكون له عائد مباشر أو متوقع.

الإعلان الثري:

يمثل أحد أنواع الإعلانات الترويجية ويصمم باستخدام برنامج جافا Java الذي يحقق التفاعل مع مستخدم الإنترنيت بحيث يتجاوب مع الإعلان كأن يعرض طائرة وسلسلة من خطوط الدخان المندفع منها أثناء الحركة، وإذا وضعت الماوس على الطائرة واحتفظت بالضغط على الزر فإنه يمكنك سحب الطائرة داخل مكان الإعلان وسيتم تباعاً ضبط الدخان. وتنقل الإعلانات الثرية المقطوعات الصوتية التي يتم حفظها في ملف خاص يتم سماعها عندما ينقر المستخدم على الإعلان. ولابد هنا أن تكون الرسالة الإعلانية قصيرة وواضحة ومعبرة وفعالة.

الرسوم المتحركة:

وتهدف إلى شد أنظار المستخدمين وإثارة اهتمامهم لتتبع الرابط على أن تحدث تغييرات الصورة في مساحة صغيرة. والصور التي تتضمنها رسوم GIF المتحركة تتطلب مبادئ وتطبيقات خاصة في التصميم تختلف عن صور الإعلانات ثنائية الأبعاد لأنه سيصبح هناك عدد كبير من الرسومات في الـ GIF الواحد. ويتعين تصميم كل صورة لتنقل صورة الشركة التسويقية، ثم بعدها يتم استعراض حركة الصورة بشكل متناسق. ولقد طرأت تجديدات على تقنيات تزويد المعلومات بصفة دورية مما يوفر للمستخدمين معلومات آنية شبيهة بطريقة عمل شبكة الزائر بحيث يستطيع المعلن استخدام هذه التقنية في بث وتنسيق الإعلان الثري بما في ذلك الصوت والفيديو، وهذا يستدعي توفر برنامج بث مباشر عبر الإنترنيت والذي يمكن أن يوفره لك مزود خدمة الإنترنيت.

الربط بمواقع أخرى:

وتستخدم هذه الطريقة بشكل فعال في عمليات بيع وشراء الإعلان، والربط يتم من خلال توفير مربعات صغيرة تؤدي نفس وظيفة الإعلان الترويجي، وعند تحميل الرسم المتحرك على أية صفحة ويب يتم إضافة ارتباط تشعبي بحيث إذا نقر المستخدم داخل حدود الصورة سيتم إرساله إلى موقع ويب المرتبط. بالنسبة للشركات التي تقوم ببيع مساحات على صفحات الويب الخاصة بها، يقدم هذا الربط إعلانات أو أقساطاً أو إيرادات على العمولة. أما بالنسبة للمعلن فهو يوفر رابطاً مباشراً يمكن أن يولد عدداً كبيراً من الزيارات. وربط التابع بين شركتين يتم بالاتفاق لربط موقعيهما لتحقيق مصلحة مشتركة. وهناك نوع آخر من الروابط يتعلق بإضافة مؤسسات غير تابعة على صفحة الويب الخاصة بك، كما ويضيف مالك صفحة الويب رابطاً إضافياً لجذب الزائرين إلى موقعه.

الإعلانات الترويجية المشتركة:

في الوسائط التجارية التقليدية ربما تقوم شركتان أو أكثر بربط أنشطتهما للحصول على نفس التغطية الإعلانية بتكاليف أقل، وانتشر هذا الأسلوب في عالم الإعلان عبر الإنترنيت إذ ترتبط الشركات المتشابهة أو المتكاملة مع بضعها البعض بتصميم حملات إعلانية مشتركة للترويج عن سلع وخدمات هذه الشركات. وعلى أن تتحمل كل منها نصيبها من التكاليف، كالمشاركة بين شركات إنتاج السيارات والإطارات، أو بين شركات صناعة مكونات الحاسب الآلي في صياغة وتصميم الإعلان والرسالة الإعلانية الموجهة عبر شبكة الإنترنيت للمستخدمين والمهتمين للسيارة أو الحاسب الآلي بشكلهما النهائي، بحيث تستفيد شركة تصنيع الإطارات وشركة تصنيع بعض أجزاء الحاسوب. وكما تتشارك في الإعلان عبر الإنترنيت أيضاً عدة متاجر في مركز تجاري واحد، كأن يتم الإعلان عن سوق الخجا أو سوق الحميدية في دمشق واللذَيْن يضمان نشاطات تجارية متشابهة أو موحدة في موقع جغرافي واحد شريطة أن يتحمل جميع تجار هذين السوقين تكاليف الإعلان لأن زائر موقع الويب سيتعرف على كافة المحلات المنتشرة في هذا الموقع.

الإعلان من خلال موقع الويب:

بما أن موقع الويب الخاص بالشركة يعتبر أهم وسيلة إعلانية على شبكة الإنترنيت، على اعتبار أن الزائرين يتعرفون على شركتك من خلاله، لذا لابد من التركيز والاهتمام

بتصميم وإخراج هذا الموقع ليكون معبراً عن رسالتك وأهداف شركتك ومنتجاتها وخدماتها وأسعار هذه المنتجات وطرق السداد وغير ذلك، شريطة أن يكون مناسباً للألوان والصور والرسوم المتحركة. وأن تكون المعلومات موضوعة بشكل بسيط وانسيابي جاذب لمختلف شرائح الزائرين والمستخدمين، بحيث لا تحتاج عملية التعرف على محتويات الموقع زمناً طويلاً. ويفضل تطوير موقع الويب الخاص بالشركة بشكل مستمر تمشياً مع التطورات الحاصلة في التقانات وعالم المعلومات من جهة والتطور النوعي في إنتاج وخدمات الشركة.

العروض الخاصة بالمجان:

تتنافس الشركات على تقديم بعض العروض من خلال شبكة الإنترنيت لجذب أكبر عدد من الزوار إلى مواقعها، ومن أكثر العروض التي تقدمها هذه الشركات شيوعاً نذكر: البرامج والألعاب المجانية- المنتجات والمعلومات والتعليمات المجانية- خدمات البريد الإلكتروني ومواقع الويب المجانية- تقديم الإعلانات والصور والرسوم دون مقابل – الكتب والمجلات الإلكترونية والموسيقى والرسائل المجانية وغير ذلك.

إذن بدأت تتلاشى في السنوات الأخيرة فكرة توزيع التطبيقات أو المعلومات لقاء مقابل مادي، حيث أصبحت شركات التجارة الإلكترونية تسعى لاكتساب مزيد من حشود الزوار والمستخدمين لمواقعها على الشبكة من خلال تقديم الخدمات الكثيرة بصورة مجانية أو شبه مجانية. والأرجح أن الشركات التي ستفرض رسوماً على بعض المعلومات أو الخدمات التي تقدمها للمستخدمين ستكون مقتصرة على تلك التي يكون لمعلوماتها قيمة علمية واقتصادية كبيرة كما هو الحال بالنسبة لنتائج الأبحاث والدراسات العلمية والتطبيقية في مختلف المجالات وخاصة الأساسية والهندسية والطبية. لذلك لابد أن تسارع للإعلان وعبر موقع الويب الخاص بك وبشكل ظاهر وجذاب بأن تقدم العديد من الخدمات بدون مقابل.

مستقبل الإعلان عبر الإنترنيت:

سوف يتركز الاهتمام مستقبلاً على إعلانات التنسيق الثري التي تتيح لأي مستخدم إمكانية تلقي أنواع أخرى من وسائل الإعلان مثل المقطوعات الصوتية أو الوظيفة التفاعلية، وبما أن حركة البيع والتسليم عبر الإنترنيت تنمو بسرعة كبيرة فإنه سيتم مستقبلاً تزويد المستخدمين بالمعلومات عن طريق الشبكة بواسطة الفيديو، حيث توفر لك زيارة أحد مواقع الويب فرصة الترحيب بك من خلال رسالة صوتية مع الصورة بشكل

واضح وجذاب وسريع بواسطة الفيديو. كما توجد حالياً تقنية إرسال وتحميل ملفات الصوت والفيديو ولكن لم ينتشر بعد استخدامها للحفاظ على سرية المعلومات الخاصة والهامة.

والتطور يؤكد ارتفاع تكاليف الإعلان عبر شبكة الإنترنيت وخاصة تلك التي تعتمد على برامج معقدة مثل Java التي تحتاج إلى مجهودات بشرية كبيرة في التصميم والبرمجة والإخراج. لكن وبكل تأكيد ستظهر أساليب واستخدامات جديدة من خلال شبكة الإنترنيت لترويج عن السلع والخدمات، ولابد أن تنخفض تكاليف الإعلانات عبر الشبكة، في الوقت الذي سيتم توفير خدمات إضافية للزائرين والمستخدمين المستقبليين في إطار التطور الحاصل بشكل كبيرة في هذا المجال.

الإعلانات الخاصة عبر الإنترنيت:

تعتمد هذه الطريقة على أساليب توظيف المعلومات المخزنة بشكل مكثف ليتم بثها في أوقات محددة أو بناء على الطلب لمستخدمين معينين، وسيتم تخصيص الإعلانات لهؤلاء المستخدمين بما في ذلك تقديم المعلومات الشخصية مثل اسم المستخدم وتصميم الصور في الإعلان لتناسب ذوق وسلوك هذا المستخدم، كما ويمكن أن يتلقى المستخدم تحية خاصة عند زيارته لأحد مواقع الويب. كما وتصمم إعلانات بألوان خاصة تناسب أذواق الرجال والنساء وسلوكهم الشرائي مما يعطي انطباعاً بأن موقع الويب يتفاعل مع المستخدم بشكل شخصي. لذلك لابد للشركات والمصممين والمبرمجين والمسوقين وكافة العاملين في مجال التجارة الإلكترونية من التفكير بأسلوب جديد يتماشى مع استخدام تقنيات الإنترنيت من اجل الإعلان المستقبلي، حيث سيتوقف نجاحك في تطبيق برامج التجارة الإلكترونية على درجة فهمك وتكيفك مع هذه الأدوات المعرفية الجديدة.

وفيما يلي نقدم بعض النماذج عن تطبيقات التسويق عبر شبكة الإنترنيت:

أ - **التسويق بواسطة التابع:** ويقصد بالتابع تلك الشركة التي تريد مشاركتها من اجل الحصول على مكاسب خاصة بشركتك مثل تحويل الغير لعدد كبير من الزائرين لموقع الويب العائد لك. وتقوم أحياناً الشركات المتشابهة من حيث النشاط الذي تمارسه بتكوين ما يسمى برابطة تهدف إلى تجميع المزيد من حشود الزائرين، وذلك من خلال اتفاق حول التبعية بالنسبة للتجارة عبر الإنترنيت.

ولكي تصبح تابعاً مثلاً لشركة " أمازون" لابد لك من إملاء استمارة خاصة ومراجعة بنود الاتفاقية التي تحدد شروط الاتفاق الواجب التقيد بها.

ب- **الدخول بواسطة الروابط** : إن تنفيذ الاتفاق الخاص بالروابط بين المؤسسات المتشاركة يمكن التحقق منه عن طريق تسجيل أي دخول عن طريق الرابط إلى الشركة الأخرى من موقعك مباشرة، كما يمكن الاستعانة بخدمة متابعة الدخول عن طريق الرابط بواسطة طرف ثالث، في الوقت الذي يتطلب التعامل تجارياً عن طريق الإنترنيت درجة عالية من الموثوقية بين الشركات المتعاونة.

ج- **القوة في الكثرة**: يمكنك أن تكون قوياً بمفردك، لكنك ستكون أقوى بكل تأكيد بالتعاون مع الآخرين وبمشاركتهم كما يحصل في الاندماجات العالمية، ونظرية ميتكالف في زيادة حشود الزائرين على مواقع الويب تؤكد ذلك وتزداد أهميتها في عالم المنافسة على الإنترنيت. حيث توفر نماذج التسويق بالتبعية مكاسب لكل الأطراف. وفي ضوء ذلك يمكن تحديد أهمية تابعيك، إذ تخصص الشركات الصاعدة إمكانات جيدة لإعداد برنامج تبعية في ميدان التجارة الإلكترونية. وتتجه هذه الشركات إلى المؤسسات المحورية التي تمثل أهمية خاصة لتطوير إمكاناتها وتشغيل تطبيقاتها عبر الإنترنيت. والتبعية في التجارة الإلكترونية تكون على ثلاثة مستويات هي:

الأول- المستوى الضعيف والهامشي لأحد التوابع، لكنه يظل مهماً لتوجيه الزائرين إلى موقع الويب الخاص بك.

الثاني- التابع الذي تضيفه إلى برنامجك التسويقي والذي يكون تأثيره الآن محدوداً على أمل ظهور أهميته في تطوير شركتك على المدى الطويل.

الثالث- وهو المستوى الذي يمثل تلك الشركات التي ستولد عدة زيارات بالربط مباشرة إلى موقعك.

وقبل إعداد برنامج التبعية لابد من حل مشكلتين وهما: أن يكون الاتفاق واضحاً ودقيقاً ويبين إمكانية اللجوء للمحاكم لفض النزاعات التي قد تظهر. والثانية عدم التفكير في تحقيق أي دخل أو تدفق زيارات بهدف رفع رأس المال حتى يتم ضمان تلك التدفقات.

وتعتبر الشراكة مع المؤسسات التابعة من مستلزمات التسويق في إطار التجارة الإلكترونية وتزيد فرص الزيارات إلى موقعك رغم وجود بعض المسائل الخاصة بأمن المعلومات والجوانب القانونية.

د- النموذج المجاني للمحتوى: المحتوى هو حصيلة البيانات والمعلومات والصور والرسوم المتحركة والأصوات التي يتضمنها أي موقع على الويب، وكل هذا يشكل ما يسمى بالشركة الإلكترونية التي تمثل هدفاً للزائرين والمستخدمين الذين يحصلون على ما يرغبون من معلومات بصورة مجانية. في ذات الوقت يثبت موقع الويب إعلانات ترويجية لبعض السلع والخدمات لاجتذاب المشترين. والمجانية هي سمة المستقبل بالنسبة للانترنيت لأن تقديم المعلومات بهذه الطريقة سيضاعف عدد الزائرين والمستخدمين ويدفعهم لمعاودة الزيارة وهذا يعطي الشركة إمكانية إضافية لتوسيع قاعدة عرض المعلومات وتطوير ذاتها من خلال الإنترنيت.

وقد بدأت فعلاً بعض الشركات الإلكترونية بتقديم العديد من التطبيقات الإلكترونية مجاناً مثل بعض برامج الألعاب التي تستهوي الزائرين والمستخدمين وهذا يعود على الشركة بالمنفعة بسبب أكبر عدد ممكن من الزيارات لموقع الشركة على الويب.

ومن أهم الفوائد التي يمكن الحصول عليها جراء هذا التطبيق المجاني:

- الحصول على عوائد إضافية من خلال الإعلانات على شبكة الإنترنيت.
- زيادة العائد عن طريق بيع المزيد من البرامج المطورة للغير.
- توفير إمكانية للإعلان عن منتجاتك التي ستسوق عبر الوسيط الإلكتروني.
- تعزيز موقع الشركة في السوق نظراً لاستحواذها على أكبر عدد من الزائرين.
- الحصول على الدعم من الشركات التابعة والشركات الأخرى وإعلاناتها الترويجية على موقع الويب الخاص بالشركة.
- الحصول على الأقساط المالية من الزائرين الذين يستخدمون الروابط.
- في حال أصبح تطبيقك قياسياً (نموذجياً) ومعتمداً ستحقق أرباحاً تفوق الوصف، حيث أن الثروة التي جنتها شركة مايكروسوفت نتيجة تحول DOS إلى نظام تشغيل عالمي وكذا الأمر بالنسبة لـ Windows تقدر بمليارات الدولارات.

- تقديم المحتوي الشيق والمجاني في حال ترافق مع ما يسمى بإثارة النقاش حول موضوع ما أو شخصية عامة أو فنية يمكن أن يزيد من أعداد الزائرين وهذا يساهم في تعظيم عوائد الشركة من خلال موقعها على الشبكة. وتوليد أو تفعيل النقاش يتم عن طريق المقابلات الشخصية والاتصالات الهاتفية والإعلانات الترويجية ورعاية بعض النشاطات العلمية أو الخيرية مما يزيد من تعلق المستخدمين والزوار بالشركة وموقعها الإلكتروني.

وإثارة النقاش كما هو معروف هي عبارة عن دردشة على مستوي قطاع معين ثم ينتقل إلى مستوى بعض أو كل المؤسسات الإعلامية فعامة المستخدمين وهذا هو الشيء الذي يحقق تضاعف عدد الزيارات للموقع ويؤدي إلى نمو الشركة الإلكترونية.

بعض الشركات تتجه بصورة مباشرة إلى الجمهور عن طريق لوحات إعلانية طرقية كبيرة مصممة بشكل جذاب ومثبتة في مواقع استراتيجية ومكتوب عليها عنوان الموقع فقط. والدراسات تؤكد أن عدد زوار هذا النوع من المواقع قد تضاعف كثيراً وحقق إيرادات عالية.

كما أن رعاية بعض الشركات لأحداث تستقطب الرأي العام تساعد على زيادة عدد الزائرين لموقع هذه الشركات كما هو الحال بالنسبة لجمعيات حماية المستهلكين وحماية الحيوان التي تشكل أهمية خاصة لشرائح واسعة من المواطنين على مستوى العالم.

ولعل من الأهمية بمكان التأكيد هنا على مسألة استخدام نموذج الأحداث المتكرر كالإعلان عن برامج رحلات سياحية متكاملة تجدد باستمرار إلى مختلف دول العالم عن طريق أحد مواقع الويب لشركات السياحة بما في ذلك الإعلان عن كافة البيانات والمعلومات التي تهم السائح وتجيب عن تساؤلاته واستفساراته الخاصة بالمناطق الأثرية الممكنة وأخبار الطقس وأسعار الخدمات ودرجة الأمان وغير ذلك من الخدمات الأخرى المرافقة كالاستشارات وخدمة البريد الإلكتروني لقاء أسعار منخفضة نسبياً أو حتى مجانية. ناهيك عن مسألة التركيز على تجديد الشركة وتطويرها وتحسين تصميم موقعها وإعطاء الزائرين انطباعاً بأن هذه الشركة في حالة تطور مستمر مما يساعد كثيراً على الاحتفاظ بجمهور الشركة، لا بل سيقود إلى تزايد أعداد عملاء موقعك على شبكة الإنترنيت وهذه مسألة في غاية الأهمية.

بالنسبة للتسويق خارج الشبكة لشركات لها مواقع عليها فإنه يجب أن يستند إلى الحقائق التالية:

أ - إن مفتاح النمو والتقدم للشركات الإلكترونية هو امتلاك وبث محتوى جيد وجذاب لبرامج معينة على موقع الويب لاستقطاب أكبر عدد ممكن من الزوار كتقديم موقع خاص بطهي بعض المأكولات المتميزة عالمياً مرتبط بقاعدة بيانات لتسويق الأدوات المنزلية.

ب - الاجتماعات المباشرة عن طريق تحقيق الاتصال مع المديرين التسويقيين في الشركات التي ترغب في الشراكة معها لتأكيد الرغبة في التعاون وتعزيز الموثوقية.

ج - إعداد وتصميم البرامج والحملات الترويجية والإعلانية وبث رسالة وأهداف الشركة من خلالها من خلال النصوص الجذابة والصور والرسوم المعبرة والأصوات والأفلام المشوقة والمغرية للزائرين. وهذا يحتاج إلى مهارات فنية ونفسية في تصميم وإخراج الإعلانات.

د - التركيز على العلاقات العامة وإقامة جسور التواصل مع الزائرين والشركاء بما يحقق المصلحة المشتركة عن طريق الاستمرار في بث الرسائل الإلكترونية الهادفة لتعزيز هذه العلاقات من خلال المصداقية في التعامل وخاصة مع شريحة المستثمرين في البورصات والأسواق المالية لتأكيد تعاظم العوائد التي تحققها الشركة لجذب الشركاء، بالإضافة إلى نشر المعلومات والتقارير المالية عن نشاط الشركة عبر الإنترنيت.

ه - تخزين البيانات والمعلومات في مستودعات أو شبكات خاصة والقيام باستخدامها بعد تحليلها بواسطة القواعد والمعادلات الرياضية والإحصائية، وذلك لأغراض التنبؤ بالأسعار والتقلبات المالية والتغييرات في الأذواق وغيرها. ومن أهم اتجاهات البحث عن البيانات واستخدامها في نظام التخزين نذكر: المبيعات لشريحة عمرية محددة- المبيعات حسب التقسيم السكاني- درجات الاستجابة للترويج حسب التوزيع العمري والسكاني – المشتريات المتوقعة – متوسط زمن استكمال الطلبية.

تخطيط موارد التجارة الإلكترونية:

يعتمد تخطيط موارد التجارة الإلكترونية على مجموعة من المفاهيم الرئيسية وهي:

أ - اختيار أفضل التقنيات لتنفيذ استراتيجية التجارة الإلكترونية والتي يمكن أن تنطلق من أهداف خاصة بتعظيم العوائد وعدد الزائرين إلى الموقع، تحقيق معدلات نمو مرتفعة في حجم الأعمال والأرباح، الانتقال من المحلية إلى العالمية، ووضع تطبيقات قياسية، ترشيد الانفاق على التقنية والاستعانة بشركة خارجية من خلال رابط يقدم لك الخدمات المطلوبة بأقل التكاليف الممكنة.

ب - الاختيار الدقيق لشركائك من حيث التقانات التي يستخدمونها والكفاءات البشرية التي يوظفونها. كأن تعتمد على شركة مايكروسوفت لبيل غيتس كشريك لك إذا كنت في أول الطريق في صناعة البرمجيات.

ج - وضع البرنامج المناسب لاستغلال الموارد المادية (سلع، مخزون، استثمارات مالية، عقارات، تجهيزات...) وغير المادية (غير ملموسة) مثل المعلومات والذكاء البشري والاصطناعي والمهارات الخاصة والكفاءات التسويقية بشكل رشيد، وقد تستطيع التخلي كلياً أو جزئياً عن الموارد المادية باستخدام الموارد غير الملموسة كالبيع بالتجزئة دون أن يكون لديك مواد ومستودعات بل عن طريق توفير شبكة من الزائرين عبر الإنترنيت مع توفر موقع خاص بك.

د - ضمان الاستثمار الرشيد في التغيير والتقنية والأتمتة والاعتماد على شركاء خارجيين في تنفيذ هذا النوع من الخطط وهذا يستدعي منك أن : تدرس التقانات الجديدة، تستعرض المجلات الإلكترونية، عدم الانقطاع عن الإبحار بالشبكة. حضور الندوات والمؤتمرات، الاعتماد على المهارات الخاصة من الشباب، مخاطبة الشركاء المحتملين، بناء وجود على الويب.

١٠- النموذج الوجيز في التجارة الإلكترونية:

يعتمد هذا النموذج على تحديد المفاهيم التالية بشكل دقيق ومختصر:

الأول- اعرف موقع شركتك على خريطة التجارة الإلكترونية وما هي أهدافك الحالية والمستقبلية وكيفية الوصول إليها بأقل تكاليف. وهذا يتطلب تحديد : المعرفة التقنية ومعاييرها- موضوع التطوير التقني- فلسفة التقنية- البنية التحتية للشركة.

الثاني- جرد أصول الشركة الملموسة وغير الملموسة ومعرفة نقاط القوة والضعف لديك وتحديد ثقافة الشركة وكيفية تطويرها وطبيعة التغييرات التي لابد من القيام بها

بالنسبة لموارد الشركة وأصولها. وهذا يساعد على معرفة المكان الفعلي للشركة في عالمها التجاري لتحديد نقطة الانطلاق نحو المستقبل ومعرفة المنافسين الحاليين والمرتقبين وسبل مواجهتهم والفرص المتاحة أمام الشركة ومواطن القوة والضعف لديها.

الثالث- تحديد الأهداف الاستراتيجية والمرحلية والعمل على برمجتها وإعداد ما يلزم لتنفيذها بصورة تدريجية بعد تأمين المقومات والمستلزمات المطلوبة لهذا الغرض وخاصة ما يتعلق بتعديل وتطوير البنية التحتية وتوفير التقانات المطلوبة وتعيين المستشارين. الأهداف يجب أن تكون واضحة ودقيقة وقابلة للتنفيذ في إطار الإمكانات المتاحة عبر جدول زمني مناسب.

الرابع ـ وضع الهيكل التنظيمي المعدل للشركة واختيار فريق المديرين التنفيذيين وتحديد مواقعهم وحقوقهم وواجباتهم على أن يتم الاعتماد على المواهب الشابة والواعدة والطاقات الخلاقة والمبدعة عن طريق استقدامهم من الشركات الأخرى لقاء إغراءات مادية ومعنوية أو بالتعاقد مع خريجي المعاهد والجامعات المتخصصة وخاصة المتفوقين منهم في إطار منظومة واضحة من قواعد الاختيار والتعيين والتدريب.

الخامس ـ تحديد واختيار الاستراتيجية التقنية المناسبة للشركة في ضوء بنيتها التقنية القائمة وبرامج التطوير المستقبلية والإنجازات العلمية الحاصلة في هذا المجال والإمكانات المادية والبشرية المتاحة لاستثمار هذه التقانات بما يحقق الأهداف ويعظم العوائد للشركة.

السادس ـ إعداد خريطة الموارد المالية والمادية والتقانية والمعرفية وبقية الأصول الأخرى الملموسة وغير الملموسة المتوفرة لتحديد الاحتياجات المستقبلية منها في ضوء استراتيجية الشركة بعد رصد التدفقات النقدية الداخلة والخارجة خلال الفترة القادمة. ومن ثم السعي لتعظيم العوائد وتقليص التكاليف.

السابع ـ إعداد وتنفيذ برنامجك التطبيقي الخاص بك سواء من خلال إمكاناتك أم بالتعاون مع شركاء آخرين، شريطة أن يكون هذا التطبيق رئيسياً ونموذجياً ومقبولاً من كافة أوساط الزائرين والمستخدمين لموقع الويب الخاص بك، مما يؤدي إلى تحقيق الأرباح العالية.

الثامن ـ تحديد شركائك الرئيسيين والثانويين بعد التعرف على مواقعهم وإمكاناتهم ومدى استعدادهم للتفاوض وإبرام عقود شراكة معك. يجب عدم التقليل من أهمية الشركاء الثانويين لأنهم سيوفرون لك الزيارات والترويج.

التاسع ـ تحديد واختيار العملاء الرئيسيين والفرعيين للشركة في ضوء تحديدك للصورة التي تريد أن تقدمها للأسواق العالمية بشكل متكرر ومتجدد عبر تحديث الموقع باستمرار. ومفيد هنا اختيار نوع الإعلان وتحديد هدفه ووسيلته وموقعه بعد تصميمه وإخراجه بالشكل المطلوب بحيث يحقق الاتصال بالوسائل الإعلامية، ويأتي بعد ذلك اختيار نموذج التسويق المناسب.

العاشر- تحديد المهام التي ستنفذ خارج حدود الشركة وداخلها، وما هي الشركات التي ستنفذها وإبرام الاتفاقيات معها. بالنسبة للعمل الداخلي يجب تحديد المهمات المؤقتة وفريق العمل، ولابد من اختبار صلاحية الهيكل قبل الافتتاح. كما لابد من تحديد المهام الافتراضية وتلك التي تتم داخل الشركة بعد اختيار مكانها المناسب وبناء الثقافة المطلوبة للتعامل مع البيئتين التقليدية والافتراضية.

الحادي عشر- تحديد رأس المال اللازم ومصادره وكيفية استثماره بعد إيجاد الممولين وطرح الأسهم للاكتتاب في البورصة وتحديد شبكة المصارف للتعاون معها.

الثاني عشر – قدم شركتك ذاتياً أو بالاعتماد على شركة علاقات عامة متخصصة في أوساط شركائك والمتعاملين معك وقم بزيارتهم لضمان تعاونهم، وحدد الوسيط الإعلامي المناسب الذي يساعد في إصدار النشرات الإخبارية وتقديم الإعلانات الترويجية.

١٢- البيئة القانونية والتنظيمية للتجارة الإلكترونية (*)

في سبيل تسهيل انتشار ونجاح التجارة الإلكترونية على المستوى العالمي لابد من توفير البيئة القانونية والتنظيمية التي توفر الثقة والاستقرار في التعاملات التجارية فيما بين الأطراف المتعاونة. والتشريعات المستهدفة يجب أن تراعي جملة من المسائل أهمها:

أ - طبيعة الاختلاف والتباين بين التجارة الإلكترونية والتقليدية.

ب - الطبيعة العالمية (الكونية) للتجارة الدولية الإلكترونية وضرورات تنسيق المسائل القانونية والتنظيمية على صعيد دولي لحماية حقوق المتعاملين وتحديد أشكال فض المنازعات والتحكيم وغير ذلك.

ويسود على صعيد الدول المتقدمة اتجاه تحجيم دور الحكومات وجعله مقتصراً على تحقيق الأهداف التالية في مجال التجارة الإلكترونية:

(*)اعتمد بتصرف "كتاب التجارة الإلكترونية" لمؤلفه د. إبراهيم العيسوي في إعداد هذه المادة.

أ - تشجيع قوى السوق التنافسية لتطوير التجارة الإلكترونية.

ب - إرساء البيئة القانونية الناظمة للتعاملات التجارية الإلكترونية دون التعرض لمفاجآت غير متوقعة.

ج - إرشاد وتوجيه منظمات الأعمال والمستهلكين بشأن العوامل الخارجية التي تؤثر سلباً على أسواق التجارة الإلكترونية.

كما على الحكومات مراعاة أن الإنترنيت متطور بسرعة كبيرة يصعب على القواعد التنظيمية التي تضعها الحكومات اللحاق بها ، بحيث تصبح هذه الأحكام والقواعد باطلة قبل التمكن من نشرها في الكتب القانونية. ويرى آل جور نائب الرئيس الأمريكي السابق بأن على الحكومات أن تفسح المجال أمام الإنترنيت لكي تتنفس وتواصل نموها ، وعلى الحكومة أن تثق بقدرة القطاع الخاص على تنظيم عمليات التجارة الإلكترونية ، وعليها أن تعمل من أجل :

- تشجيع المنافسة العادلة في أسواق التجارة الإلكترونية.
- الحفاظ على الخصوصية للمتعاملين في التجارة الإلكترونية.
- حماية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالمنتجات موضوع التجارة الإلكترونية.
- منع الغش وتوفير الثقة والاطمئنان للمتعاملين إلكترونياً.
- جعل الإنترنيت متاحة للجميع، وتتسع للجميع.

❖ **وقد أصدر البيت الأبيض في عام ١٩٩٧ بيانه حول " إطار التجارة العالمية الإلكترونية" الذي ضمنه المبادئ التالية:**

- إعلان الإنترنيت منطقة تجارة حرة بدون رسوم على تبادل السلع والخدمات.
- تجنب الأحكام واللوائح التنظيمية غير المرنة في عمليات الدفع الإلكترونية وتطوير هذه النظم.
- وضع قانون تجاري دولي موحد لتبسيط التجارة الإلكترونية وتشجعيها.
- حماية حقوق الملكية الفكرية.
- تأمين الخصوصية في بيئة الإنترنيت والحفاظ على سرية المتعاملين ومعلوماتهم.
- توفير الأمان وتشفير البيانات ذات الأهمية مع حماية الأمن القومي للدولة.

- العمل على تماثل الأحكام والحقوق في كافة دول العالم حيت لا تصبح التجارة الإلكترونية جزيرة معزولة تقتصر على الدول المتقدمة.
- ضرورة تبني التنظيم الذاتي للصناعة والاعتماد على الحلول التكنولوجية في استقبال أو حجب أو بث بعض المعلومات ذاتياً.
- يجب أن يترك للسوق تطوير المعايير التكنولوجية وغيرها من الآليات التي توفر القدرة على الإدارة الذاتية في استخدام الإنترنيت. كما دعت الحكومة الأمريكية إلى إعداد اتفاقية دولية لإلغاء التعريفات والرسوم المفروضة على المعدات ذات الصلة بالإنترنيت، وإعفاء المنتجات المتبادلة عبر الإنترنيت من الرسوم وعدم فرض ضرائب مستحدثة على تجارة الإنترنيت.

في نفس الوقت فقد بادر " التحالف من أجل الأعمال العالمية " الذي يضم في عضويته العديد من اتحادات الصناعة وغرف التجارة واتحادات الاتصالات والمعلومات في العالم بنشر عشرة مبادئ للتجارة الإلكترونية عام ١٩٩٩ شبيهة بفقرات أقرها البيت الأبيض وهي :

١. أن يتبنى القطاع الخاص مسؤولية تطوير التجارة الإلكترونية، وأن تكون قوى السوق هي المحرك الأساسي لهذا النشاط.
٢. أن تكون المشاركة في التجارة الإلكترونية من خلال سوق تنافسية حرة ومفتوحة.
٣. أن تدعم الحكومات قيام بيئة قانونية مستقرة لحماية المصالح العامة والخاصة في إطار من الشفافية والوضوح وعدم التمييز، والمرونة والحياد والتكنولوجي.
٤. تشجيع القطاع الخاص على المشاركة في صنع السياسات.
٥. أن تكون السياسات الحكومية الخاصة بالتجارة الإلكترونية متناسقة ومتوافقة على الصعيد الدولي.
٦. أن تلقى الصفقات التي تتم من خلال التجارة الإلكترونية معاملة ضريبية محايدة، وأن تصبح الإنترنيت منطقة تجارة حرة لا تخضع فيها التعاملات عبر الحدود للتعريفات الجمركية.
٧. تمكين الأطراف من التنافس دولياً في سوق حرة مفتوحة مع تقليص الضوابط والقيود الحكومية.

٨. توفير حماية مستخدمي الإنترنيت وأمن معلوماتهم مما يمكنهم من ممارسة حرية الاختيار وإعمال التقدير الذاتي في استقبال المعلومات.

٩. أن يتاح للمستهلكين والمتعاملين بالتجارة الإلكترونية الوسائل التكنولوجية الكفيلة بتمكينهم من حق الاختيار فيما يتعلق بقضايا الخصوصية والسرية ومراقبة المحتوى.

١٠. الوثوق بقدرة الاتحاد الدولي للبنية التحتية العالمية للمعلومات والجمعية العالمية للمعلومات على زيادة مستوى الأمان والاعتمادية أو الثقة، وعلى تبني آليات مناسبة لفض المنازعات، والتوصل إلى ضوابط ذاتية للقطاع الخاص من خلال التفاهم الحر والابتكار التكنولوجي.

إضافة إلى ذلك فقد قدم التحالف من اجل الأعمال العالمية عدة اقتراحات حول توزيع العمل بين الحكومات والقطاع الخاص لتطوير التجارة الإلكترونية مثل:

- قيام الحكومات بتقديم المعلومات عن الإمكانات الكبيرة للتجارة الإلكترونية ومنافعها وآثارها على الهياكل الاقتصادية والاجتماعية.
- قيام الحكومات بجمع وتحليل المعلومات اللازمة لدراسة آثار التجارة الإلكترونية وتقديم النتائج لمنظمات الأعمال للإفادة منها.
- مساعدة الحكومة للشركات الصغيرة والمتوسطة لدخول الأسواق الإلكترونية عن طريق تقويم المعلومات المطلوبة وتأهيل الأطر.
- تشجيع القطاع الخاص على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات.
- أن تقدم غرف التجارة والصناعة الدعم والمعلومات لتمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من التسويق عبر الإنترنيت.
- أن يوفر مجتمع الأعمال نظماً ذات تكلفة منخفضة للإدارة الإلكترونية الخاصة بالتوريدات الحكومية.

وضعت لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي (UNCITRAL – أو نسيترال) في عام ١٩٩٦ قانوناً نموذجياً للتجارة الإلكترونية، يمكن الاستئناس به عند قيام الدول الأخرى بإعداد قوانينها حول التجارة الإلكترونية أو تطوير الموجود منها، وذلك بهدف تيسير ممارسة التجارة الإلكترونية، والتنسيق والتوحيد لهذه القوانين على الصعيد الدولي.

ويتناول هذا القانون مجموعة أحكام توضيحية لتطبيق القانون وتعريف مصطلحاته وتفسيره، والاشتراطات القانونية على رسائل البيانات، والاعتراف القانوني برسائل البيانات الإلكترونية واشتراط الكتابة في التعاقدات والتوقيعات وتقديم أصول المستندات، قبول رسائل البيانات الإلكترونية وحجيتها في الإثبات، والاحتفاظ بهذه الرسائل، وتكوين العقود الإلكترونية وصحتها، واعتراف الأطراف برسائل البيانات وغير ذلك من إسناد رسائل البيانات إلى منشئها والإقرار بالاستلام، وتحديد مكان وزمان إرسال رسائل البيانات واستلامها. مرفق بالقانون دليل إرشادي للدول ولمستخدمي الإنترنيت يساعد على فهم مواد القانون وتطبيقاته.

قائمـــة المراجـــع

١. د. أحمد عبد الرحمن أحمد، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ بالرياض، ٢٠٠١.

٢. د. إبراهيم العيسوي، التجارة الإلكترونية، المكتبة الأكاديمية بالقاهرة، ٢٠٠٣.

٣. د. أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع بالقاهرة، ٢٠٠١.

٤. استراتيجية الإدارة اليابانية، ترجمة د. إبراهيم عبد الله المنيف، مكتبة العبيكان بالرياض، ١٩٩٨.

٥. د. دافيد ريتشمان وآخرون، الإدارة المعاصرة، ترجمة د. رفاعي رفاعي، د. محمد عبد المتعال، دار المريخ بالرياض، ٢٠٠١.

٦. د. حمدي عبد العظيم، التجارة الإلكترونية، إصدارات أكاديمية السادات للعلوم الإدارية بالقاهرة، ٢٠٠١.

٧. د. روب سميس وآخرون، التجارة الإلكترونية، ترجمة دار الفاروق للنشر والتوزيع بالقاهرة، ٢٠٠٠

٨. د. شارلز وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة د. رفاعي رفاعي ود. محمد عبد المتعال، دار المريخ بالرياض، ٢٠٠١.

٩. د. شامل الحموي وآخرون، إدارة الأعمال الدولية، إصدارات جامعة عين شمس بالقاهرة، ٢٠٠٣.

١٠. ١٠- د. سيد الهواري، الإدارة : الأصول والأسس العلمية للقرن الحادي والعشرين، توزيع مكتبة عين شمس بالقاهرة، ٢٠٠٢.

١١. د. طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، القاهرة، ٢٠٠٢.

١٢. د. طاهر مرسي عطية، إدارة الأعمال الدولية، دار النهضة العربية بالقاهرة، ٢٠٠١.

١٣. د. على السلمي، إدارة التميز، دار غريب بالقاهرة، ٢٠٠٢.

١٤. د. نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣.

١٥. د. عمرو حامد، إدارة الأعمال الدولية، المكتبة الأكاديمية بالقاهرة، ١٩٩٩.

١٦. د. يحي سعيد عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، دار الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٧.

المصطلحات حسب ورودها في فصول الكتاب

Transnational	عابر القوميات
International	دولي
Global	عالمي
Multilocal = Multidomestic	متعدد المحليات
International Business	إدارة الأعمال الدولية
Global Company	شركة عالمية
Comparative Advantage Theory	نظرية الميزة النسبية
Absolute Advantage Theory	نظرية الميزة المطلقة
Factor – Proportion Theory	نظرية نسب عناصر الإنتاج
The Product Lipe Cycle	نظرية دورة حياة السلعة
Competitive Advantage of Nations	نظرية الميزة التنافسية للأمم
Dunning's Theory For Foreign Direct Investment	نظرية داينـنغ للاستثمار الأجنبي المباشر
Gross national Product (GNP)	الدخل القومي الإجمالي
International Development Association (IDA)	مؤسسة التنمية الدولية
Gross National Personal (GNP- Capita)	متوسط دخل الفرد
International Finance Corporation (IFC)	هيئة التمويل الدولية
The International Monetary fund (IMF)	صندوق النقد الدولي
The Multi-Lateral Investment Guarantees Agency (MIGA)	الوكالة الدولية لضمان الاستثمار
The International Bank for Reconstruction and Development (IBD)	البنك الدولي للإنشاء والتعمير
Money Market	سوق النقد
Capital Market	سوق رأس المال
Securmes Market	سوق الأوراق المالية
Non Securmes Capital Market	سوق رأس المال عن غير طريق الأوراق المالية
Primary Securmes Market	السوق الأولي (سوق الإصدار)
Stock Exchanges	سوق التداول (البورصة)

Foreign Exchange Markets	أسواق الصرف الأجنبي
Options and Futures	العقود المستقبلية والخيارات
Options	الخيارات
Swap	المبادلة
Futures	المستقبلية
Forward	العقد الآجل
Swaption	المبادلة الاختيارية
Cap	سقف
Floor	القاعدة (الأرضية)
Futures Contract	العقود المستقبلية
Global Depostary Receipts (GDR)	شهادات الإيداع الدولية
Fhysical Factors	العناصر الطبيعية
Demographic Factors	العناصر الديموغرافية
Behavioural Factors	العناصر السلوكية
Organizational Structure	الهيكل التنظيمي
International Financial Management	الإدارة المالية للأعمال الدولية
International Accounting	المحاسبة الدولية
Taxation	الضرائب
Inflation Risks Management	إدارة مخاطر التضخم
Currency Fluctuation Risks	مخاطر تقلبات أسعار الصرف
International Human Resources management	إدارة الموارد البشرية على المستوى الدولي.
International Marketing Mix Policies	سياسات مزيج التسويق الدولي
Product Policies	سياسات الإنتاج
Pricing Policies	سياسات التسعير
Distribution Policies	سياسات التوزيع
Promotion Policies	سياسات الترويج
Free on Truck أو Free on Rail (F.O.T. أو F.O.R.)	السعر تسليم ظهر سكة الحديد أو ظهر السيارة
Free along Side Ship (F.A.S)	السعر تسليم جانب السفينة

Free on Board (F.O.B)	السعر تسليم ظهر السفينة
Cost and Freight (C. and F.)	السعر تسليم ميناء المستورد بدون تأمين
Cost Insurance and Freight (C.I.F.)	السعر تسلم ميناء المستورد مع التأمين
International Marketing Research	بحوث التسويق الدولي
Electronic Marketing	التسويق الإلكتروني
Electronic commerce	التجارة الإلكترونية
Electronic Retail / on –Line Retniling /	تجارة التجزئة الإلكترونية

بعض المصطلحات في التجارة الإلكترونية	
Electronic Advertising	الإعلان الإلكتروني
Vertual Shopping	التسوق الافتراضي
Electronic Shopping Mall (E- mall)	المركز التجاري الإلكتروني
Cyber Marketing	التسويق الفضائي
Electronic Catalogue	الكتالوج الإلكتروني
Browser	مستعرض
Chat Room	حجرة التحدث
Home Page	الصفحة الإلكترونية
Search Engine	محرك التحدث
Vertual Reality	الحقيقة الافتراضية
Vertual Shopping	الشراء الافتراضي (التسوق الافتراضي)
Websites	المواقع على شبكة الإنترنيت
Privacy	قضية الخصوصية
On- Line Safety and Security	قضية الأمان والحماية
Simplicity	قضية البساطة في التعامل مع الإنترنيت
Temptation	قضية حماية الأطفال من الإغواء
The Electronic Commerce Booming	ازدهار التجارة الإلكترونية
Digitization	تكوين (ترقيم، تشفير)
Bandwidth	عملية نقل المعلومات
Banner ad	الإعلانات الترويجية
Buzz	النقاش
Click- through	الدخول عن طريق رابط
Critical Mass	احتشاد المستخدمين
Cross niching	التسويق الموجه
Domain name	اسم النطاق
e. Bank	المصرف الإلكتروني
Electronic Data Interchange	تبادل البيانات الإلكترونية

بعض المصطلحات التسويقية

Marketing Strategy	الاستراتيجية التسويقية
Demographic Bases	الأسس الديمجرافية
Pasychographic	الأسس السيكوجرافية
Advertising	الإعلان
Assumptions	الافتراضات
Marketing Objectives	الأهداف التسويقية
Marketing Program	البرنامج التسويقي
Marketing Environment	البيئة التسويقية
Extemal Macro Environment	البيئة الخارجية الكلية
Personal Selling	البيع الشخصي
Direct Marketing	التسويق المباشر
Different Marketing	التسويق المتنوع
Marketing Management	إدارة التسويق
Strategic Marketing Planning	التخطيط الاستراتيجي للتسويق
Physical Distribution	التوزيع المادي
Marketing Plan	الخطة التسويقية
Marketing Mix	المزيج التسويقي
Marketing Opportunity	الفرصة التسويقية
Marketing Research	بحوث التسويق
Publicity	النشر
Product	المنتج
Direct Task Environment	بيئة العمل المباشر
Marketing Information System	نظام المعلومات التسويقية
Organization Marketing System	نظام تسويق المنظمة
Database	قاعدة بيانات
Corporate Mission	رسالة المنظمة
Sales Promotion	تنشيط المبيعات
Concentrated Marketing	التسويق المركزي

بعض المصطلحات الخاصة بمواضيع إدارة الأعمال الدولية

(د. أحمد أحمد، بتصرف) حسب التسلسل الإنجليزي

Affiliated Company	شركة منتسبة
Antidumping	مضادة للإغراق
Agency Contract	عقد وكالة
Attitudes	اتجاهات
Arab Bank for Development in Africa	المصرف العربي للتنمية في أفريقيا
Arab Fund for Economic & Social Development (The), AFESD	الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي
Arab Monetary Fund (The), AMF	صندوق النقد العربي
Automation	أتمتة
Autonomous	تلقائي،آلي
Available Resources	الموارد المتاحة
Balance of Payments	ميزان المدفوعات
Behavioral Factors	عناصر سلوكية
Behavior	سلوك
Bill of Lading	بوليصة شحن
Bonds	سندات
Capital Account	حساب رأس المال
Code Law	القانون الإداري
Commercial Policy	السياسة التجارية
Common Law	القانون العام
Communication	اتصالات
Competition	منافسة
Concentration Strategy	استراتيجية التركيز
Confiscation	استيلاء – تأميم (مصادرة)
Control	تحكم (مراقبة)
Contract	عقد
Cost	تكلفة

Cost-Benefit-Analysis	تحليل المنافع والتكاليف
Cultural Environment	بيئة ثقافية
Currency Fluctuations	تقلبات العملة
Curruption	فساد
Currency Rates	أسعار العملات
Currency	عملة
Current Account	الحساب الجاري
Customs	عادات (رسوم جمركية)
Demographic Factors	عناصر ديمغرافية
Deprecation	انخفاض (سعر العملة)
Devaluation	تخفيض (سعر العملة)
Direct Investment	استثمار مباشر
Disequilibrium	اختلال التوازن
Distribution	توزيع
Diversification	تنويع
Divestment	إنهاء الاستثمار
Division of Labor	تقسيم العمل
Dumping	إغراق
Economic Integration	تكامل اقتصادي
Employment effect	الأثر على العمالة
Embargo	حظر – منع
Environment	بيئة
Ethnocentrism	النظرة الأحادية (العرقية)
European Currency Unit (ECU)	وحدة النقد الأوروبي
Exchange Control	الرقابة على النقد
Execution	التنفيذ
Exchange Rate Mechanism (ERM)	آلية معدلات الصرف
Expatriate Manager	مدير أجنبي
Exporting	التصدير

Expropriation	المصادرة
Euro – Currency Markets	أسواق النقد الأوروبي
Euro- Bonds	سندات أوروبية
Financial Environment	بيئة مالية
Financial Incentives	حوافز مالية
Financial Management	إدارة مالية
Floating Rates	تعويم الأسعار
Foreign Direct Investment	الاستثمار الأجنبي المباشر
Foreign Exchange Markets	أسواق الصرف الأجنبي
Foreign Trade	التجارة خارجية
Forward Rate	السعر المستقبلي
Franchise Agreement	اتفاقية امتياز (ترخيص)
Free Trade	تجارة حرة
Functional Division Model	نموذج التقسيم الوظيفي
GATS	الاتفاقية العامة لتجارة الخدمات (جاتس)
The General Agreement for Tarrifs and Trade (GATT)	الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة (جات)
Generic Name	اسم النوع أو الفصيلة
Global	كوني
Globalization	العالمية – الكونية
Global Company	شركة عالمية
Global Marketing	تسويق دولي
Gold Exchange standard	قاعدة تبادل الذهب
Gold Standard	قاعدة الذهب
Goodwill	قيمة اسم الشهرة
Holding company	شركة قابضة
Host – Country	البلد المضيف
Human Resources	موارد بشرية
Income distribution	توزيع الدخل
Income Effect	الأثر على الدخل

Incentives	حوافز
Independent Company model	نموذج الشركة المستقلة
Infrastructure	بنية تحتية
Indirect Foreign Investment	الاستثمار الأجنبي غير المباشر
Infant Industry Argument	حجة الصناعة الناشئة
Input-Output analysis	تحليل المدخلات والمخرجات
International Trade	تجارة دولية
Inter- Arab Investment Guarantee Corporation	المؤسسة العربية لضمان الاستثمار
Interal Sources of Funds	المصادر الداخلية للأموال
International Finance	تمويل دولي
International Competitiveness	المنافسة العالمية
International Business	إدارة دولية
The International Bonds Market	سوق السندات العالمي
International Corporation	شركة دولية
The International Convention for the Settlement of Investment Disputes (ICSID)	الميثاق العالمي لتسوية نزاعات الاستثمار
The International Development Association (IFC)	هيئة التنمية الدولية
The International Financial Markets	أسواق المال الدولية
International Reserves	أرصدة، احتياطات أجنبية
The International Settlements Bank	بنك التسويات الدولية
Investment Climate	مناخ استثماري
The Islamic Development Bank	البنك الإسلامي للتنمية
Just – In Time Delivery (J I T)	التسليم في لحظة الاحتياج
KEIRETSU	تجمع شركات متعاونة ومتداخلة (يابانية)
Legal Environment	بيئة قانونية
Licensing	ترخيص
Liquid Assets	أصول سائلة
Logistics	اللوجستية

Macroeconomic Level	مستوى الاقتصاد الكلي
Management Contract	عقد إدارة
Management Technology Transfer	نقل التقانة الإدارية
Manufacturing Contract	عقد تصنيع
Market Analysis	تحليل السوق
Market Capitalization	رسملة السوق، قيمة الأسهم المتداولة فيه
Market Size	حجم السوق
Microeconomic Level	مستوى الاقتصاد الجزئي
Monetary Gold	الذهب النقدي
Monopolistic Theory	النظرية الاحتكارية
Most-Favoured-Nation	الدولة الأكثر رعاية
Multi-Literalism	النزعة الجماعية
Multi-National Corporation (MNC)	شركة متعددة الجنسية (ش.م.ج)
National Security	الأمن القومي
National Treatment	المعاملة الوطنية
National economic Plans	الخطط الاقتصادية الوطنية
Off-shore	خارجي (خارج البلاد)
Oligopolistic Theory	نظرية احتكار القلة
Opportunity Cost	تكلفة الفرصة البديلة
Operations	عمليات
Operating risk	مخاطر التشغيل
Organization	تنظيم
Opinion Leaders	قادة الرأي
The Organization of Petroleum Exporting Countries (OPEC)	منظمة الدول المصدرة للبترول (أوبك)
Organizational Structure	هيكل تنظيمي
The Overseas Private Investment Corporation (OPIC)	مؤسسة الاستثمارات لما وراء البحار
Physical Factors	العناصر الطبيعية
Planning	تخطيط
Political Environment	بيئة سياسية

Political Risks	مخاطر سياسية
Polycentrism	النظرة التعددية
Portfolio	حافظة استثمارية
Portfolio – Investment	استثمار غير مباشر
Price / Earning (P/E) Ratio	نسبة سعر السهم إلى ربحه
Pricing	تسعير
Product-Life –Cycle	دورة حياة السلعة
Product Policy	سياسة المنتج
Production	إنتاج
Promotion	ترويج
Proposal	مقترح
Protective	حمائي
Quota	حصة
Restrictions	قيود
Restrictive	تقييدي
Risks	مخاطر
Sanction	عقوبة دولية
Society	مجتمع
Services Marketing	تسويق الخدمات
Sister – Company	شركة زميلة
Sourcing	إيجاد المصادر
Special Drawing Rights	حقوق السحب الخاصة
Spot Rate	السعر الآني (الحالي)
Spot – Transaction	معاملة آنية
Standard	نمط
Stock Exchange	بورصة
Stock Option	خيار شراء أسهم
Strategy	استراتيجية
Sub- optimization	تغليب أهداف الفرع على أهداف الأصل

Subsidiary	شركة تابعة
Sub-System	منظومة فرعية
System	منظومة
Tarrifs	رسوم جمركية، تعريفات
Tax-Deferral	تأجيل دفع الضرائب
Tax- Havens	جنات ضرائبية (رسوم أو ضرائب المرفأ)
Technology Transfer	نقل التقنية
Trade Rated Intellectual Property Measures (TRIPS)	تدابير حقوق ملكية فكرية متعلقة بالتجارة
Trade Related Investment Measures (TRIMS)	تدابير استثمارية متعلقة بالتجارة
Tranfer Pricing	التسعير الداخلي
Trans – national Corporation (TNC)	شركة عبر وطنية
Transparency	الشفافية
Turn-Key Project	مشروع تسليم المفتاح
Values System	نظام القيم
Values	قيم
Vertical Integration	تكامل رأسي
Uncertainty	عدم تأكد
Working Capital	رأس المال العامل
World Trade Organization (WTO)	منظمة التجارة الدولية

الفهرس